

إدارة البحوث

فن الإدارة اليابانية

تاليف
ريتشارد ت. باسكال
جامعة ستانفورد
أنتونى ج. آثوس
جامعة هارفارد

نقله إلى العربية / حسن محمد ياسين
عضو هيئة التدريس بالمعهد (سابقا)

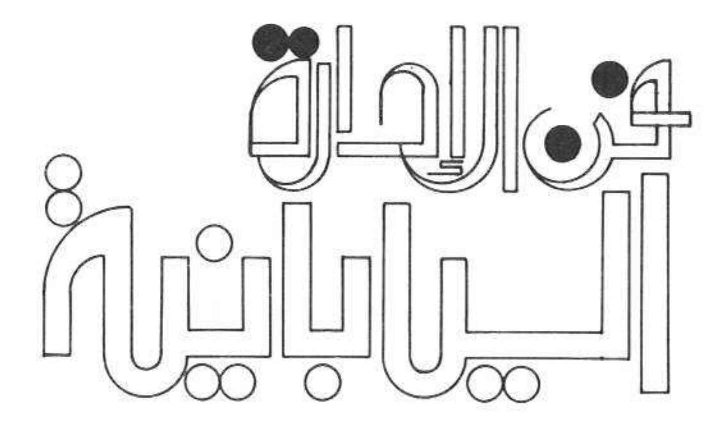
مراجعة

الدكتور حامد سوادى عطية
أستاذ الادارة المشارك بالمعهد

الدكتور خالد حسن زروق
أستاذ الادارة المساعد بالمعهد



إدارة البحوث



تأليف

ريتشارد ت. باسكال

جامعة ستانفورد

أنتونى ج. آثوس

جامعة هارفارد

نقله إلى العربية / **حسن محمد ياسين**

عضو هيئة التدريس بالمعهد (سابقاً)

مراجعة

الدكتور حامد سوادى عطية

أستاذ الادارة المشارك بالمعهد

الدكتور خالد حسن زروق

أستاذ الادارة المساعد بالمعهد

١٤٠٦هـ/ ١٩٨٦م

هذه ترجمة لكتاب :

THE ART OF JAPANESE MANAGEMENT : APPLICATIONS FOR AMERICAN EXECUTIVES

Richard Tanner Pascal

Graduate School of Business

Stanford University

Anthony G. Athos

Graduate School of Business Administration

Harvard University

Simon & Schuster, 1981

مقدمة

هذا كتاب هام، يستمد أهميته من توقيته ومن محتو ياته، فنحن فى بداية مرحلة تتطلب إجراء البحوث الجادة الجديدة فى ممارسة الإدارة. وقد أخذت المجلات العلمية والمطابع التجارية و وسائل الإعلام الشعبية مؤخرا التكهن بأسباب الأداء التنافسى المتدنى للمؤسسات الأمريكية. وتم توجيه اللوم لكبار المديرين، ومدارس إدارة **الأعمال التى قامت بتدريبهم والمستشارين الذين يقدمون لهم النصح و انشغالهم** وشغفهم الزائد بأسلوب تحليلى ضيق ومحدود للغاية فى مفهومه وفى مجال تطبيقه. كما وردت الإشارة أيضاً إلى أسواق الأ وراق المالية فى الولايات المتحدة الأمريكية باعتبارها مؤسسات تعزز وتدعم هذه الاهتمامات.

وفى الوقت الذى بدأت فيه هذه الانتقادات تصل إلى المسامع وتؤخذ بجدية فى **بعض الجهات - قام كل من ريشارد باسكال وانثونى آثوس بتأليف كتاب يعتبر معْلماً** بارزاً فى تفهم ما لحق بالادارة الأمريكية من أخطاء، و بوصلة تسترشد بها البحوث اللاحقة فى الفكر الإدارى.

إن جوانب الضعف فى الإدارة الأميركية، التى كانت وراء التدنّى فى مستوى القدرة التنافسية على المستوى الدولى، لم تكن بسبب الاعتماد المفرط على التحليل أو الأساليب المتبعة فى الادارة بقدر ما هى بسبب الإخفاق فى تطبيق وضع هذه الأساليب ضمن مفهوم أكثر تكاملاً واتساقاً بما يمكن المنظمات من العمل بطريقة متميزة تضمن لها امكانيةالاستمرار مع مرور الزمن. و يعرض المؤلفان هذا المفهوم على شكل نموذج يتألف من سبعة مبادىء. ويمثل هذا المفهوم نظرة بسيطة، لكنها تتصف بالعمق، فى **الاسباب الكامنة وراء نجاح (المؤسسات). وقد عملت مؤسستنا «ماكنزى وشركاه** (Mckinsey Co.)» على تطبيق هذا النموذج إلى أبعد الحدود فيما تقدمه من خدمات

للعملاء. والواقع أن العديد من شركائنا قد ساهموا فى صياغة هذا المفهوم مع كل من آثوس و باسكال. وقد أيدت خبرتنا العملية فى تطبيق هذا النموذج صحته وسلامته.

وفى معرض وصف هذا النموذج، لا يقلل المؤلفان من أهمية الطرق التحليلية التى تم تطويرها، وتعليمها، وتطبيقها فى خلال العقود الثلاثة الأخيرة. فقد قدمت هذه الطرق الشيء الكثير والهام لصياغة استراتيجيات العمل، وتطوير الهياكل التنظيمية الفعالة، وتحديد النظم النافعة لإدارات الأعمال كبيرها وصغيرها، بما لا يتطرق اليه الشك، ولكن هذين المؤلفين يقدمان إطاراً للإدارة يمزج الأفكار المتعلقة بالأسلوب والمهارات، والموظفين، والأهداف السامية مع المفاهيم الاستراتيجية والهيكلية مع تلك المتعلقة بالنظم لتشكل فى مجموعها شبكة متكاملة تقوم على الاعتماد المشترك والتكاثف بين عناصرها. و يرى المؤلفان أن غياب هذه الشبكة أو التضارب الداخلى بين عناصرها هو الذى يؤدى إلى ضعف الأداء فى المؤسسات. و يسوق المؤلفان العديد من الأمثلة والمقارنات بين أساليب الإدارة فى العديد من المؤسسات اليابانية والمؤسسات الأميركية لتأييد هذا الرأى.

ومع التوسع فى منظورنا من خلال إيضاح قيمة التكامل الحقيقى بين التفكير والسلوك، وتفهم أهمية توفر نظرة متوازنة لوظيفة الإدارة، و بالرجوع فى الواقع الى أساسيات الإدارة تبين أن كلا من آثوس و باسكال قدما خدمة كبيرة لمن يمارسون الإدارة كما قدما لزملائهم فى الحقل الأكاديمى حشداً كبيراً من الأفكار التى تحث على إجراء العديد من البحوث فى المستقبل.

و يبدو من المحتمل بالنسبة لى، على سبيل المثال، أن هذا الكتاب سيحفز على الخروج بأفكار جديدة حول طبيعة الأهداف السامية وأثرها على الأداء - هذه الأهداف التى تتضمن القيم والمعتقدات المشتركة التى تقف وراء نجاح واستمرارية بقاء كافة المؤسسات. و بعد ذلك فإنه يتوقع تطوير المزيد من البحوث فى المفاهيم الإنسانيه والبراجية فى اطار هذا النموذج المقترح، وخاصة فيما يتعلق بالموظفين وأساليب العمل

والمهارات. فنحن لا نعرف سوى القليل جداً عن كل واحد من هذه المجالات. **و يكمن ضعفنا الحقيقى فى عدم توفر القدر الكافى من النظريات وما يدعم هذه النظريات من** السند التجريبى الذى قدمه لنا المؤلفان حول النظرية التى تصف شمولية الإدارة. ومن هنا فنحن بحاجة ماسة للمزيد من الأفكار، والمزيد من التفكير، والمزيد من الايضاحات التى تبين لنا كيف يمكن للمؤسسات أن تعمل وتزدهر أو تفشل. وسيجد القارىء أن باسكال وآثوس قدما إسهاماً قيماً لتطوير مفاهيمنا فى هذه الجوانب جميعها، وأن هذا الكتاب سيقدم لنا حافزاً هاماً لإجراء البحوث التى من شأنها أن تؤدى إلى المزيد من التعمق فى هذه المفاهيم فى المستقبل.

د. رونالد دانيل، المدير الإدارى
ماك كنزى وشركاه، المحدودة



المحتويات

الصفحة

الفصل الأول

المرآة اليابانية

قبل حلول القرن الذى ظهر فيه كولومبس بعهد بعيد، كان الانسان قد طور مهارات ركوب البحر وحرفة الإبحار. وعندما كان البحارة فى ذلك الزمان يمعنون النظر فى البحار المترامية الأطراف، فإن الذى كانوا يرونه هو سطح منبسط، وعليه فليس من العجيب أن رسامى الخرائط كانوا قد فرغوا من رسم العالم المعروف لديهم فى ذلك الزمان قبل أن ينفذ ورق البردى الذى بحوزتهم، حيث دونوا بعد ذلك عبارة «هنا أرض التنين» فيما وصفوه ببحر الظلمات. وبعد ذلك جاء كولومبس الذى كان يراقب السفن المبحرة وهى تغيب فى الأفق، حيث لاحظ بأن هذه السفن لا تختفى برمتها مرة واحدة ولكن جسم السفينة كان دائماً يتوارى أولاً عن الانظار ثم تتبعه الأشرعة وأخيراً قمة السارية. وبهذه الطريقة العملية الملموسة رأى كولومبس المحيطات بطريقة مختلفة عما كان سائداً فى عصره.

فالإنسان ليس محدوداً فى إمكاناته بما يمتلكه من أدوات بقدر محدودية قدرته على الرؤية والتخيل. ويخبرنا المؤرخون بأن فكرة كروية الأرض قد نوقشت قبل خمسمائة عام من عصر كولومبس، والشيء الذى فعله كولومبس هو القيام بترجمة أحد المفاهيم المجردة إلى مضامينه العملية، فقد راهن على جميع هذه التأملات ودعمها بما لديه من ملاحظاته الخاصة، فعاد من العالم الجديد مقتنعاً بأنه كان فى الجانب الآخر من العالم. كان فى الواقع قد قطع نصف المسافة حول الكرة الارضية، ولكنه كان جازماً بأنه قد وفق فى فتح آفاق ملاحية جديدة. وعندما تم قبول إنجازات كولومبس، أصبح بإمكان الإنسان تطبيق المهارات المتوفرة فى الإبحار على تنفيذ مشروعات أوسع وارتياد آفاق

جديدة. وقياساً على تجربة كولومبس هذه، فإن فصول هذا الكتاب لا تنطوى على أى هجوم على الوسائل الراهنة فى الإدارة، وانما تعترض على النظرة الغربيه الى الادارة، هذه النظرة التى تحد من فاعليتنا.

توجد إحصائيات كثيرة تشهد بما توصل اليه اليابانيون من براعة فائقة فى مجالات الاقتصاد، وما يقابل ذلك من انحدار فى المكانة الصناعية لامريكا. والحقيقه أن هذه الأرقام الإحصائية أمر مذهل للغاية. والتحدى الحقيقى - كما كان ماثلاً للبحارة قبل رحلات كولوموس - هو ألاّ نربك بما ينتظرنا من متاعب تبدو جمة حتى تهزمنا افتراضاتنا حول اى مشكلة.. فأحرى بنا، إذا تعلمنا الدرس من تجربة كولومبس أن نتوصل إلى فهم مغاير للمشكلة والتعامل معها بأسلوب أفضل يتيح لنا التغلب عليها. وهذا ما يرمى اليه هذا الكتاب.

فنحن نميل إلى أن نتعامى عن افتراضاتنا، فى حين اننا نحبس أنفسنا بداخلها - إحدى الطرق للخروج من إسار هذا السجن هى أن نقارن بين ما لدينا من افتراضات وبين افتراضات حضارات أخرى، وتأتى اليابان المرشح الطبيعى لهذه المقارنة. فاليابان التى لها تراث دينى وحضارى وتاريخى مختلف أظهرت براعة فائقة بصفتها قوة صناعية متطورة إلى أبعد الحدود.

ففى عام ١٩٨٠م كان الناتج القومى الإجمالى لليابان يمثل ثالث أعلى ناتج لدولة فى العالم[1]، واذا أمعنا النظر فى الاتجاهات الراهنة للوضع الاقتصادى فى العالم، يتأكد لنا أن اليابان يمكن أن تصل إلى المرتبة الأولى بين دول العالم فى العام ٢٠٠٠م[2]. واليابان بلاد تقارب فى حجمها ولاية مونتانا الأمريكية ولا تتوفر لديها أية امكانات مادية تذكر، وبرغم ذلك يعيش فى هذه البلاد ١١٥ مليوناً من السكان (اى ما يساوى نصف عدد السكان فى الولايات المتحدة)، وتقوم هذه البلاد بتصدير ما قيمته ٧٥ بليوناً من الدولارات زيادة عما تقوم باستيراده، كما أنه سجلت معدلات نمو فى الاستثمارات واجمالى الدخل القومى، توازى ضعف ما حققته الولايات المتحدة الأمريكية[3]. وقد

أصبحت اليابان تهيمن على قطاعات الصناعة العالمية واحداً بعد الآخر، حيث تفوقت على بريطانيا فى صناعة الدراجات النارية، و بّزت الألمان والاميركيين فى إنتاج السيارات، وتكافح لتتبوأ مركز الصدارة على كل من الألمان والسو يديين فى صناعة الساعات والكاميرات والأدوات البصرية، وتحاول التغلب على الامريكين الذين عرفوا تاريخيا بالسيطرة فى حقول الصناعة التقليدية مثل صناعة الفولاذ، و بناء السفن، وأجهزة البيانو، والسحابات، والأجهزة الالكترونية[4]. ومن الملاحظ فى هذه الايام أيضاً أن الاجور فى اليابان تزيد قليلاً عنها فى الولايات المتحدة، أما تكاليف مؤسسات الأعمال فهى أعلى بكثير وذلك بسبب استيراد المواد الخام وازدحام شبكات الطرق. و يشكو المديرون التنفيذيون فى الولايات المتحدة من التكاليف الإضافية الناجمة عن تطبيق أنظمة السلامه المهنية والحد من التلوث، بينما يلاحظ فى الوقت ذاته أن المعايير التى تطبقها اليابان فى هذه المجالات هى من أكثر المعايير تشدداً فى العالم[6]. والبعض منا يحاول تبرير هذه الفوارق بالتركيز على المشكلات الناجمة عن أزمة النفط العربى فى عام ١٩٧٤م، فبينما عانت جميع الدول الصناعية الأخرى من التضخم المالى والانخفاض فى الإنتاجية نتيجة لارتفاع أسعار النفط، واليابان ـ التى تستورد كامل احتياجاتها من النفط ـ قد حافظت على معدل منخفض جداً من التضخم، وزادت من الإنتاجية فبرهنت بكل المعايير على قدرتها كمنافس تجارى فى السنوات الخمس الماضية مقارنة بأى وقت مضى.

و برغم المزايا المترتبة على كون الشعب اليابانى متجانس التكوين و برغم المزايا الثقافية والحضارية التى سيتم التعرض لها بالشرح فى هذا الكتاب، لا يمكن بأى طريقة من الطرق التقليل من أهمية ما حققته اليابان من نجاح. على أنه اذا كان هناك شىء آخر يمكن ملاحظته، فهو تهاون الولايات المتحدة فيما يتعلق بتفوق اليابان عليها فى مجال المنافسة الصناعية. ونحن فى الولايات المتحدة نفترض أن الأساليب اليابانية ـ مثل مراقبة الجودة والتوظيف الدائم ـ لها ارتباط ضعيف بما حققته اليابان من تفوق.

وأول رد فعل للمرء تجاه الإحصائيات المتعلقة بإنتاجية اليابان وارتفاع مستوى الأداء فيها هو الإنكار ومن ثم الاستهجان والشعور بالضعف حيالها . فالفوارق بين ما تحققه قطاعات الصناعة فى اليابان والولايات المتحدة آخذة فى الا تساع ، كما أن مهمة السير على منوال اليابان تبدو أقرب إلى المستحيل ، ولكن النتيجة الملفتة للنظر أن البحث الذى يمثل القاعده لهذا الكتاب هى أن كثيراً من مديرينا الماهرين وشركاتنا الأمريكية المميزة تمارس نشاطات إدارية تتشابه إلى حد بعيد مع ما يقوم به اليابانيون[٧].
فمشكلتنا اليوم أن الوسائل متوفرة ولكن نظرتنا محدودة فهناك العديد من المديرين الأميركيين الذين يتأثرون بالمعتقدات ، والافتراضات والمفاهيم عن الادارة مما يتسبب فى تقييد قدرتهم على الأداء الأمثل .

والواقع أن جهازنا الإدارى يواجه التحديات المستمرة على ثلاث جبهات : أولاها ، أننا نواجه التحديات على جبهة الممارسات الإدارية ، حيث نلاحظ أن إعطاء المزيد من الجرعات مما نمارسه من قبل سيتمخض عن تناقص فى العوائد . فنحن بحاجة للمزيد من الجهد لجعل منظماتنا تعمل بمزيد من الفاعلية . ثانيها : يتمثل فى تحول القيم فى المجتمع الذى نعيش فيه مما يقود المرء إلى توقع أمور مختلفة من المنظمات وإلى البحث عن معان مختلفة من العمل ذاته ، أما ثالثها ، فيتمثل فى المنافسة التى تكاد تجهز على اقتصادنا .
خلال السنوات الست الماضية جرت دراسة لأربع وثلاثين مؤسسة مثلت نتائجها القاعدة العملية التى وضع على أساسها هذا الكتاب ، وكانت هذه المؤسسات تعمل فى مجال صناعة السيارات ، والإنارة ، وتجارة التجزئة ، ومعالجة المواد الغذائية ، والالكترونيات ، وصناعة الطائرات ، والدراجات النارية ، والأعمال المصرفية ، والنقل ، وغيرها من الشركات المتعددةَ الأغراض .

ويمكن تحديد الأهداف الرئيسية لهذا الكتاب فيما يلى :
أولا ـ بغض النظر عن المجتمع أو الثقافة ، فإن الجنس البشرى قد توصل إلى اكتشاف عدد محدود فقط من الوسائل لإنجاح المنظمات ، و بعض هذه الوسائل يستخدم أكثر من

اللازم، بينما لا يستخدم البعض الآخر بالقدر المطلوب، واذا أخذنا فى الحسبان الأبعاد التى تنطوى عليها مهمة تسيير أعمال المنظمات الكبيرة، ينبغى لنا أن نحقق كل الاستفادة الممكنة من الوسائل المتاحة لنا.

ثانيا ـ إن الحقائق الإدارية ليست حقائق مطلقة، وانما تتكون بفعل القوى الحضارية والاجتماعية. ففى كل الحضارات والمجتمعات، فإن الناس الذين يلتقون معاً لأداء بعض الأعمال المشتركة لابد أن يجابهوا بعض المشكلات المشتركة التى ترتبط بتحقيق التوجيه والتنسيق والتحفيز. فالثقافة العامة هى التى تؤثر على الكيفية التى ينظر بها إلى هذه المشكلات، والتى تحل بها هذه المشكلات. كذلك فإن التعليم الاجتماعى من شأنه أن يُحدد آفاق الاستيعاب والفهم لهذه المشكلات. وعليه، فإن هدفنا الثانى هو إبراز نقاط ضعف الوعى الإدارى والجهل المتصلة بالحضارة والمجتمع الأمريكى.

ثالثا ـ إن المؤسسات التى تقدم أداء متميزاً عاماً بعد عام، سواء كانت مؤسسات يابانية أو أمريكية، تتصف بكثير من الصفات المشتركة. فمن السهل على المرء التعرف على ماتقوم به بعض الشركات الأمريكية بمجرد فهم نظيراتها من الشركات اليابانية على نحو صائب. **وهذا يعود، جزئياً، إلى كون سهولة تمييز جوانب الحذق عندما ينظر لها من منظار الفوارق الثقافية بين حضارتين مختلفتين. يضاف إلى ذلك، أن بعض الأمور** الأكثر أهمية التى تؤديها بعض الشركات الاميركية ذات المستوى الرفيع من الأداء، بطريقة مختلفة عن العديد من المؤسسات الأميركية الأخرى، تجدها تمارس أنشطتها خفية، إلى حد ما، لتكون ممارساتها وفقاً للآمال والتوقعات المتعارف عليها من هذه الشركات. فهدفنا الثالث هو: دراسة ما تقوم به الشركات الاميركية المميزة بطريقة مختلفة وابراز ما يتضمنه ذلك من معانٍ بالنسبة للشركات الأمريكية الأخرى.

دعونا الآن نلقى الضوء فى الظروف التى آلت بنا إلى ما نحن عليه الآن. كانت المؤسسات الغربية فى بداية عهدها مؤسسات حكومية أو دينية، أو عسكرية ومن هذه المؤسسات تشكلت لدينا أول مفهومات القيادة، وتسلسل الأوامر، والتنسيق والرقابة،

وسنحاول فى هذا الكتاب أن نبرهن على أن أحد الاسباب وراء تفوق اليابانيين يتمثل فى مهارتهم الإدارية.

والتخصص الوظيفى. وقد كانت الأمبراطورية الرومانية والكنيسة الكاثوليكية ذات نفوذ خاص فى هذا المجال. فكانت أولى تجارب هذه المؤسسات - التى لم تحقق نجاحاً كاملاً فيها - هى محاولة التوجه نحو اللامركزية، وكان ذلك نتيجة لا مفر منها بسبب انتشارها الجغرافى.

وفى القرن الرابع عشر الميلادى، وبرغم أنه كان قد مضى على زوال الامبراطورية الرومانية زمن طويل استمرت الكنيسة بصفتها المنظمة، المسيطرة الوحيدة على شئون المجتمعات الأوروبية.[8] على أن التوسع فى نشاطات الكنيسة إلى هذا الحد قد حد من قدرتها على الاحتفاظ بهذه النشاطات والاستمرار فى ممارستها. ومع مرور الزمن فقد اعترى الكنيسة الفساد الداخلى، علاوة على ما أصبحت تواجهه من تحديات من القوى الخارجية. وقد مهد هذا الوضع الطريق لظهور دول قومية لها حكومات قادرة على توفير الخدمات الاجتماعية والعسكرية المختلفة. وهكذا كان لنتائج هذه التطورات التى حصلت فى القرون الوسطى أثرها الكبير على النظرة التى ينظر الغرب من خلالها إلى المؤسسات فى العصر الحديث.

وعلى عكس الوضع فى الصين أو اليابان، طور المجتمع الغربى الكنيسة بالدفاع عن الإيمان والحياة الروحية، فى الوقت الذى كانت فيه أجهزة الدولة ومن بعدها المؤسسات التجارية تسعى لتعزيز الدور الذى يلعبه الإنسان للمحافظة على استمرار وجوده الدنيوى فى هذا العالم. فمن غير المستبعد أن تكون نظرية التنظيم الفردية قد تطورت لإخفاء الشرعية على هذا الوضع المزدوج كوضع طبيعى قائم. وكان ميكافيلى (Machiavell) الذى عاش فى القرن السادس عشر واحداً من أوائل من نظروا إلى الإدارة على أنها وظيفة مستقلة عن قانون الأخلاق.[9] وقد وضع نظرية للإدارة حيدت عنصر الأخلاق فى حكم وإدارة المؤسسات.

وكان ظهور عصر الآلة يمثل الحدث الرئيسى التالى فى تشكيل الآراء الغربية عن الانسان، والتنظيم، والمجتمع. فالثورة الصناعيه، بما رافقهامن الإنتاج الواسع النطاق، قد قللت من أهمية المهن الحرفية وما كان يرافقها من انتماءات اجتماعية. وكان لظهور مفهوم «عوامل الانتاج» (الأرض، والعمل، ورأس المال) مضمونات ثورية بالنسبة إلى وجهة نظر الغرب للجنس البشرى. فالعنصر البشرى (أى العمالة) لم يعد يمثل جزءاً يمكن فصله عن الكيان العضوى الكامل للمجتمع، بل على العكس من ذلك، أصبح الإنسان، بصفته عاملاً، بمثابة وحدة موضوعية وقياسية موحدة فى إطار عملية الإنتاج. فليس من الغريب أن تكون هذه النظرة إلى «العمل» قد مالت إلى نزع الانسان بصفته كائناً اجتماعياً وروحياً من دوره «المنتج» فى العمل. و بذلك أكدت هذه النظرة، ما كان يتردد عبر القرون من أن حياة الفرد الروحية والاجتماعية يجب أن تكون خارج جو العمل. وقد استمر هذا المفهوم فى الفكر الغربى إلى يومنا هذا. وكما سنرى، فقد كان هذا المفهوم وما يزال واحداً من مصادر المشكلة التى نعانيها فى الوقت الحاضر.

وكان لموجة التصنيع فى القرن الثامن عشر أثرها فى نشوء عدد كبير من المشروعاتالضخمة ذات النشاطات المعقدة والمنوعة، مما جعل من الضرورى الخروج بتنظيم أكثر عمقاً وعقلانية، فكانت كتابات ماكس فيبر (Max Weber) التى أعقبت هذه الفترة تتحدث عن ظهور «المؤسسة البيروقراطية»[10].وكان فيبر هذا يؤكد الرأى القائل بأن الشكل البيروقراطى من التنظيم يفوق الأشكال الأخرى كافة **مقارنة** بالبدائل المتاحة فى ذلك الوقت. ومن النتائج المترتبة على الأثر الذى تركه فيبر أن العوامل التى استخدمها فى شرح التنظيم، وهى: الحجم، ودرجة التعقيد، والرسمية، والمركزية - ما زالت إلى يومنا هذا تشكل أبعاداً رئيسية مازلنا نفكر فى اطارها عند وضع التصميمات التنظيمية التى نقوم بوصفها.

وقد بدأت المؤسسات الكبرى (Large Corporations) تبرز كعامل مهيمن فى المجتمع مع حلول هذا القرن[11]. ومع بدء الغرب قيادة بقية أنحاء العالم فى **إنتاج** مثل

هذه المشروعات، فليس من الغريب أن نعتبر ما يسمى بالادارة **الحديثة**، كما نعرفها نحن، إلى حد كبير من فعل المجتمع الغربى. وكان نطاق النشاط فى هذه المؤسسات الكبيرة والمتعددة الأهداف يتطلب توفر مستويات إدارية مختلفة وتفويض السلطات لها. وكان يمكن لهذه المستويات الإدارية أن تكون موضع ثقة وهى ليست المالكة للمشروع؟ والواقع أن ذلك استغرق حوالى نصف قرن لتمكين مفهوم الإدارة المهنية المتخصصة من تعزيز وجودها.

فكيف يمكن لهؤلاء «الأخصائيين» الجدد من إدارة المؤسسات الكبرى؟ فالمشكلات الرئيسية التى تواجههم كانت وما تزال: (١) كيفية التنظيم بكفاية وتفويض السلطات، (٢) كيفية تقديم المكافآت الكفيلة بتحفيز الموظفين، وكذلك كيفية ممارسة الرقابة للتحكم فى المواد المتاحة وضمان النتائج المرجوة. والواقع أن الطريقة التى تحل معها الإدارة مثل هذه المشكلات فى مجتمع ما، تعتبر بمثابة مقياس لذلك المجتمع ذاته. والفارق الرئيسى بين المؤسسات فى الشرق وتلك العاملة فى الغرب أن المؤسسات الغربية لجأت الى تطبيق مفاهيم الهيكل التنظيمى **والنظم الرسمية** لمواجهة هذه التحديات، وعلى النقيض من ذلك، فقد أعطت المؤسسات الشرقية التى كانت إلى عهد قريب تتقدم بمزيد من البطء فى تفكيرها بخصوص الأشكال التنظيمية والنظم الرسمية مزيداً من الاهتمام بالوسائل الاجتماعية والروحية. فقد كانت المؤسسات الصينية واليابانية القديمة تعتمد على طرق الإجبار والإكراه. فالأفكار الإيدولوجية كانت تشد الأفراد العاملين باتجاه الأهداف التنظيمية، وكانت هذه الأهداف تعتمد من غير منازع على مبادىء العقوبة بما تنطوى عليه من تهديد أو رعب، وكان يتم توظيف الأعضاء العاملين فى هذه المؤسسات فى سن مبكرة، ليتم تكوين شخصياتها بما يتفق وأهداف هذه المؤسسات مدى الحياة، وكان الشعور السائد أنه لا توجد منظمة يمكنها أن تتصف بالكفاية على نطاق واسع بدون هذه الإجراءات الصارمة[١٢]، وبالطبع فإن ترتيبات مشابهة إلى حد ما كانت تتخذ فى الغرب، وكانت تلقى الدعم والمساندة من المؤسسات الروحية فى معظم الأحيان.

وهكذا، فقد بدأت المنظمات، الشرقية منها والغربية، تمارس نفوذها بقدر أقل من الإجبار الظاهرى ، والسبب فى ذلك يعود جزئياً إلى كون المجتمع ذاته، ومن خلال الوحدات الحكومية من مختلف المستويات، قد بدأت تلعب دوراً كبيراً فى إعداد الأفراد العاملين للتأقلم مع الحياة التنظيمية. فقبل قرون عديدة، كانت المنظمة هى التى تتولى تعليم أعضائها أهمية الدقة فى المواعيد، ومفهوم الملكية وما يسن من قوانين ضد السارقين، بالإضافة إلى أهمية الأداء الوظيفى المنسق والسليم، والطرق المسموح باتباعها فى معالجة المتناقضات والخلافات. وفى السنوات الأخيرة، بدأت بعض المنظمات فى الولايات المتحدة الأمريكية تضطلع بهذه المهمة لضم بعض الفئات الدنيا فى طبقات المجتمع للالتحاق بصفوف القوى العاملة. وفى الزمن الحاضر، نجد أن هذه المهمات أصبحت تتحقق إلى حد بعيد عن طريق المجتمع قبل أن يلتحق أعضاؤه بصفوف القوى العاملة بزمن طويل. وعلى أية حال، فإنه نظراً لكون المجتمعات فى الشرق مكتظة بالسكان، ونظراً لكون المسائل الروحية، والعامة والخاصة، جميعها مترابطة على قدر رفيع من التكامل، فإن المنظمات فى هذه المجتمعات مالت إلى اعتبار مهمة الرقابة فى إطار الاحتياجات الإنسانية بشكل عام بدلا من كونها فى إطار التعامل الأضيق بين العمالة ورأس المال. وكان الشرق بوجه عام أكثر تطوراً من الغرب فى استغلال القوى الاجتماعية والروحية لصالح المنظمة، وفى تقبل المسئوليات المسندة إلى موظفيها الذين وقعوا تحت مثل هذا النفوذ الواسع النطاق.

إن المجتمع النامى يتطلب انطلاقاً وتغييراً وتجديداً فى اللغة، والمفاهيم، وفى طرق العمل، فلا بد من توفر حركات تتصف بالإبداع، ومن ظهور هذه الحركات بين فترة وأخرى. فأى مجتمع فى بيئة متغيرة سيئول حاله إلى الفشل إذا لم يتوصل إلى ابتكارات إدارية من شأنها أن تكسر الأطر الموروثة من المفاهيم والنماذج القديمة من السلوك، والمظاهر السابقة للمعتقدات والقيم. وبمراجعة حصيلتنا من المخترعات فى قطاع التجارة والأعمال فى خلال فترة التغيير الدرامى الذى وقع منذ الحرب العالمية الثانية، نلاحظ

وجود بعض الفوارق الشاسعة المقلقة. ففى نفس الوقت الذى كان فيه التقدم التقنى يسير بخطوات حثيثة واسعة، ورأس المال يتكون و يتجمع بشكل هائل، كانت المنظمات الغربية تدار فى عام ١٩٨١م بنفس الطريقة التى كانت تدار بها إلى حد كبير فى عام ١٩٤١م. فكان ما يزال هناك توتر مزعج بين الرئيس والمرءوس و بين المؤسسة والمصلحة العامة. كذلك فإنه ما يزال هناك بعض المواقف والميول السلبية تجاه الجهود الجماعية الضرورية، و بخاصة تجاه عقد الاجتماعات والنشاطات مع الجماعات من خارج المنظمة، فنحن فى الغرب، مازلنا نحترم ونقدر نموذج القيادة الأمريكى الذى يتصف بالشدة والنظرة الفردية المهيمنة التى كانت سائدة عبر القرون الماضية. ومن المؤكد أن بعض التغييرات قد طرأت فى خلال هذه الفترة، فقد ظهرت بعض المواقف والميول الجديدة على نطاق واسع فى المجتمع، مما أدى إلى الحد جزئياً من حدة السلطة التقليدية والقيادة، أصبح وجود التنظيم اللامركزى من الأمور المألوفة، و بفضل مساعدة نظم الرقابة المدعومة بالحاسب الآلى أصبحت إدارة التنوع ممكنة وسهلة وصارت المنظمات أقل تسلطاً واوتوقراطية. على أن نظرتنا هى أن القيم والمعتقدات المعاصرة المتعلقة بكيفية تسيير شئون المنظمات تشبه إلى حد كبير نفس المعتقدات والقيم التى كانت سائدة قبل خمسين عاماً. فالواقع أن عالمنا قد تغير، وتغير معه مجتمعنا، ولكن افتراضاتنا عن الإدارة قد بقيت على حالها.

وعند هذا الحد قد يتساءل المرء، هل نحن السبب فى مشكلة عدم الفاعلية الإدارية حقاً؟ أم أن هذه المشكلة تعود إلى بعض العوامل الأخرى، مثل-: عدم الاستقرار فى الأسواق العالمية، وفى امدادات الزيت، والتغير فى اتجاهات العمل، والانخفاض فى تكوين رأس المال، والتدخل من جانب السلطات الحكومية؟ وهنا يجب أن نعترف بوجود شىء من التحيز فى تفكيرنا - وهو أن المشكلة تكمن فى الإدارة وأن الإدارة الأكثر فاعلية تعتبر أمراً حيوياً لتحسين أوضاعنا. ومن الواضح أن الادارة لا تعمل فى فراغ. ومهمة الادارة هى التعامل والتعايش مع مثل هذه العوامل بطريقة إيجابية ومبدعة -

حيث أن أفضل الشركات الأمريكية واليابانية إدارة تقوم بمثل هذه الأمور بشكل منتظم، وقد أثبتت قدرتها على ذلك. ومن غير إنكار لحقيقة وجود وأهمية هذه المشكلات، فإننا سنركز هنا على العوامل التى تحول دون تمكين العديد من المديرين التنفيذيين الأمريكيين من التعامل مع هذه المشكلات بقدر أكبر من الفاعلية كما سندعو إلى استغلال الوسائل والطرق المتاحة للمديرين، وبالأخص تلك التى تتوفر لديهم لأسباب حضارية.

يفرض التنافس العالمى فى العصر الحديث تحدياً تنظيمياً لا يمكن مواجهته من خلال ما يتوفر لدينا من تقنية أو موارد مالية فحسب. فالاختراعات التقنية وتخصيص الموارد هى نتائج تتمخض عن العمليات الإنسانية. ونجاحنا فى هذه الجوانب ليس من الأمور الحتمية. فقدرتنا على التنافس تكمن فى قدرتنا على تنظيم الموارد البشرية بطريقة تتصف بالقدرة على إيجاد الفرص وتحقيق أفضل النتائج بدلاً من خلق المآزق والركود، والبيروقراطية، والنزاعات التى تتسبب فى تبديد الجهود. والواقع أن بعض مؤسساتنا تقدم عطاءاً متميزاً. ولكن السواد الأعظم من الشركات الأمريكية يبدو أنها أسيرة للنظرة الإدارية التى تحد من امكانية تفجير مالديها من طاقات وامكانات بشكل حاسم وفعّال. وليس ثمة سبب يدعو للتوقع باستمرار الطرق القديمة فى الادارة. بل أنه ليس لدينا سبب يذكر للاستمرار فى الاعتداد بأنفسنا والتغنى بأمجادنا الماضية. فالحاضر آخذ فى لومنا وتعنيفنا الى حد التوبيخ.

فهل نحن ما زلنا واقعيين وعمليين بقدر مقبول للتعلم من الآخرين؟ لقد أفلحت البراعة الأمريكية فى النقل من الأمم الاوروبية المتطورة صناعياً، وتمكنت من أقلمة التقنيات والأشكال التنظيمية لتتناسب مع الاحتياجات الأمريكية. واليوم نجد الولايات المتحدة تقوم بنقل المعرفة الفنية اليابانية والألمانية لبناء سيارات جديدة وذلك لسد الثغرة التى أوجدها تفوق الدول فى سوق السيارات ولكن التقنية، والفنون والطرق الابداعية فى التفكير تنتقل عبر الحدود القومية بطريقة أسرع من طرق الإدارك،

والاعتقاد، فى تغيير طرق الإدارة وذلك لأننا أنفسنا نشكل جزءاً كبيراً من المشكلة ذاتها. فيجب أن نغير ما بأنفسنا وما نقوم به من ممارسات.

والآن دعونا نتجنب الآمال الخادعة. فلا يجوز لنا النقل بالجملة ومباشرة، مما لدى اليابانيين. ولكن للسبب ذاته تستطيع المجتمعات أن تنقل من بعضها البعض، وهى تقوم بذلك بالفعل. وقد كان اليابانيون فعالين إلى أبعد الحدود فى النقل عن الأمريكيين فى المجالات التى أبدع الأمريكيون فيها. ولم يصبح اليابانيون متأمركين بسبب هذه العملية، بل أخذوا أفضل مالدى الولايات المتحدة، مما يمكن نقله واستخدامه فى الشرق. ومهمتنا نحن الامريكيين الآن هى نفس ما فعله اليابانيون: وهو أخذ أفضل مالدى اليابانيين من طرق الإدارة وترجمة هذا التراث للتوسع فى تقاليد الإدارة الأمريكية. فنحن لا يمكننا تقليد النظام اليابانى بحذافيره تقليداً أعمى، ولكنه يمكننا اتباع بعضاً من مناهج العمل لديهم لنقوى بعض جوانب الضعف التى نعانى منها فى الولايات المتحدة.

والمهمة التى نقترحها ليست بالمهمة السهلة، فنحن الامريكيين نسلم «كأمر طبيعى» بالعديد من طرق تفسير التجربة التنظيمية التى هى فى الحقيقة مصاغة فى قوالبنا الثقافية المتميزة. فنحن بهذا نحث على تفكيك تلك القوالب. وبهذا العمل، سوف نتحرك من عالم ندركه إلى عالم لا نحيط بكافة جوانبه. وأثناء هذه المسيرة فقد نجد أنفسنا أمام موقف علينا أن نشكك فى بعض «الحقائق» الغربية التى نتمسك بها، وأن نتساءل عن بعض التفسيرات المسبقة لتجربتنا الادارية. فالشعور بعدم الارتياح للوضع الذى نحن فيه يشكل إلى حد ما جزءاً من أية عملية تعليم، وتصبح العملية أصعب عندما نتعلم شيئاً جديداً عن أنفسنا، ومثل هذا الشعور بعدم الارتياح ينجم عن الطرق التى شقها الانسان لنفسه للبقاء فى هذا العالم وهى بحد ذاتها تشكل دلالة على التكامل والمقاومة فى آن واحد.

وفى أحد الأيام قام أحد المديرين التنفيذيين اليابانيين بزيارة إلى أحد سادة التأمل

المعروفين (Zen Master) لمناقشة علاقة فلسفة التأمل بالإدارة. و باتباع آداب الكياسة واللياقة اليابانية، قام هذا السيد بتقديم الشاى الأخضر للضيف، وعندما كان كوب الضيف يمتلىء بالشاى استمر المضيف بسكب الشاى فيه، وتدفق الشاى من الكوب. وقد تساءل المدير المذكور عمّا يجرى. فأجابه السيد «اذا امتلأ الكوب، فلن يستوعب شيئاً جديداً» وأنت شأنك شأن هذا الكوب الممتلىء، فإنك ممتلىء بما لديك من أفكار مسبقة، فكيف يمكننى أن أريك فلسفة التأمل (Zen) مالم تقم أولاً بتفريغ كوبك؟»

فدعونا نواصل المسيرة، و بعد ذلك، نلاحظ مدى الصعوبة فى قيام الواحد منا «بإفراغ كوبه» حتى وإن كان يرغب حقاً فى ملئه بشىء جديد.

الفصل الثانى

مثال ماتسوشيتا

تصنَّفت شركة ماتسوشيتا جنباً إلى جنب مع خمس شركات أخرى عملاقة فى مجال الصناعات الكهربائية وهى(جنرال الكتريك، سيمنز، وآى تى تى، وفيليبس، وهيتاشى) ضمن أكبر خمسين مؤسسة فى العالم[١]. فنجد أن منتجات هذه الشركة تباع فى الأسواق تحت أسماء تجارية مختلفة منها ناشيونال، وباناسونيك، كواسار، وتكنيكس. والنمو الفريد من نوعه الذى مكن شركة ماتسوشيتا من تبوء مركز الصدارة العالمية يعتبر ملفتاً للنظر ومؤثراً. ولكن عندما ننظر فى مسيرة تطور هذه الشركة بصفتها مجتمعاً فرعياً محكم الوشائج، ونتعرف على مكانة هذه الشركة فى إطار ثقافة الأمة وقيمتها، واستمراريتها فى تحقيق الفعالية المستمرة التى يتوقع أن تتواصل وتمتد إلى ما بعد رحيل مؤسسها الأول، يمكننا القول بأن ما يلفت النظر فى هذه الشركة هو أكثر من مجرد نجاح مالى على المدى القصير، وقد أصبحت ماتسوشيتا مؤسسة كبرى تحقق أكثر من مجرد المكاسب المالية، ويحتمل أن تواصل تحقيق هذه المنجزات، حيث أنها أصبحت جهازاً تنظيمياً تفى باحتياجات مجتمعها وعملائها ومديريها والعاملين فيها، علاوة على كون هذه المؤسسة مؤهلة ومبرمجة لتتمشى حسب الضرورة لما قد يستجد من تغييرات.

يعتبر هذا فى حد ذاته انجازاً خارقاً للعاده، ولا يمكن تحقيقه خلال سنوات قليلة من قبل أى رئيس تنفيذى يعمل أساساً على تحقيق أهداف مالية قصيرة المدى. فبناء مؤسسة كبيرة فى أى مكان يتطلب وقتاً طويلاً وتحقيق أهداف معقدة تفى باحتياجات جماعات انسانيه كثيرة، وتلتزم بقيم المجتمع فى ذات الوقت. ومما يثلج الصدر أن

بعض المؤسسات الأميركية قد حققت مثل هذه الانجازات، وعليه فسنقوم بمناقشة بعض من هذه الانجازات فى مقام لاحق من هذا الكتاب. ولكن دعونا نتعرف فى الوقت الحاضر على تجربة شركة ماتسوشيتا فى هذا المجال.

فالعوامل التى أسهمت فى نمو شركة ماتسوشيتا، والمركز الراهن الذى وصلت اليه بصفتها إحدى الشركات الرائدة والقيادية، قد ساهمت فى إلقاء مزيد من الضوء على فن الإدارة اليابانية الذى تمارسه هذه الشركة على أرض الواقع. ونجاح شركة ماتسوشيتا لا يمكن تفسيره ببساطة من خلال الكليشات الممجوجة التى تعطينا فى معظم الأحيان الأعذار التى تبرر لنا عدم تمحيص أسباب نجاح الشركات اليابانية. فشركة ماتسوشيتا لا تنفرد بشهرتها باتباع اسلوب الاجماع فى اتخاذ القرارات الجماعية «أو الاتصال من قاعدة الهرم التنظيمى الى قمته». فلم تكن هذه الشركة تحظى بالمساعدة المالية بصفتها إحدى الشركات اليابانية الرائدة (Zaibatsu). كما أن هذه الشركة لم تكن تحظى بالأولوية من حيث مساعدة الحكومة اليابانية للشركات المنتجة للسلع الاستهلاكية من خلال حماية منتجاتها والدعم الاقتصادى لها. ولكن النجاح الذى حققته ماتسوشيتا كان ناجماً إلى حد كبير عن تطبيق الوسائل الإدارية التى نعتقد فى أنها من «إبداع» الغرب. فالحقيقة أن ماتسوشيتا قد تفوقت علينا فى اللعبة التى وضعناها نحن بأنفسنا. وهذه العوامل هى التى جعلت من شركة ماتسوشيتا ذات أهمية خاصة بالنسبة للأميركيين.

فمؤسس هذه الشركة، وهو السيد كوتوسوكى ماتسوشيتا، كان من بين عامة الشعب حيث بدأ صيانة العملية متتلمذاً فى احدى ورش الدراجات، وكان يتقاضى أجراً مقداره خمسة وعشرين سنتاً فى اليوم[٢]. ومع وصول أخبار اكتشافات توماس أديسون الشهيرة إلى اليابان، أوحت إلى ماتسوشيتا بعض الإيحاءات بإمكانية تحقيق النجاح فى المجالات الكهربائية. فترك وظيفته وبدأ بالعمل لحسابه الخاص. وكان أول انتاج خرج به عبارة عن وحدة مهايأة ذات مخرجين قام بتطويرها فى غرفة جلوسه الخاصة، وقد

كان الغرض من هذه الوحدة مضاعفة تمديدات التيار فى المنازل اليابانية التى كانت وقتها تزود بمأخذ واحد للتيار، بحيث يتوفر متسع لأشكال لمبة الانارة، وفى الوقت نفسه توفير مأخذ للتيار لاستخدامات بعض الأجهزة الكهربائية. وكان ذلك الانجاز فى العام ١٩١٨ م. وخلال عقد من ذلك التاريخ، ظهرت شركة ماتسوشيتا للكهربائيات بصفتها شركة قيادية فى صناعة الأجهزة الكهربائية الحديثة العهد فى تلك البلاد. وما زالت هذه الشركة رائدة إلى يومنا هذا ومازال مؤسسها الذى يبلغ من العمر ثمانية وستين عاماً على قيد الحياة وإن كان شبه متقاعد فى هذه الأيام.

الاستراتيجية[٣]

خالف ماتسوشيتا باستمرار، القواعد الاستراتيجية التى تمارس على أساسها النشاطات التجارية فى اليابان، فبدلاً من استخدام اسم ماتسوشيتا (كما جرت العادة فى اليابان)، فقد استحدث ماتسوشيتا الاسم التجارى «ناشيونال» وقام بالترويج له بشكل مكثف من خلال وسائل الاعلام، وبدلاً من التعامل عن طريق الشبكات القائمة لممثلى الشركات الصانعة (التى ما تزال إلى الآن تمثل نظام التوزيع المهيمن فى اليابان)، فإن ماتسوشيتا قد أوجد قنواته الخاصة للتوزيع حيث كان يقيم علاقات مباشرة بتجار التجزئة، ليعرض عليهم المساعدة التمويلية لتسويق منتجاته، ويقيم معهم علاقة وثيقة ودائمة. كما كان ماتسوشيتا رائداً فى استحداث طرق البيع بالتقسيط واستخدام عروض نقطة الشراء فى مخارج التجزئة، وباختصار، فإن استراتيجية ماتسوشيتا التسويقية لم تكن تتصف بالتجديد والإبداع فحسب، ولكن العديد من خصائصها الرئيسية كانت أقرب إلى الثورية فى ذلك الوقت. ذلك هو العنصر الأول فى استراتيجيته.

العنصر الثانى من استراتيجية ماتسوشيتا هو الاعتراف الواضح والصريح بأهمية حصة السوق (Market Share). فمجرد الحصول على وفورات فى التكاليف بسبب

ارتفاع حجم الانتاج، فان هذه الوفورات تنعكس على العميل على شكل تخفيض أسعار السلع المنتجة. ففى الثلاثينات من هذا القرن، كانت الحكمة التقليدية تتمثل فى قيام المنتجين بتعويض استثماراتهم فى أسرع وقت ممكن وذلك من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج مع الإبقاء على الأسعار بأعلى قدر ممكن. وقد استفاد ماتسوشيتا من مفهوم استراتيجية التسعير التى كان يتبعها هنرى فورد فى ترويج الموديل تى (Model-T) والرامية إلى الاستحواذ على أكبر حصة من مبيعات السوق وتحقيق المزيد من الأرباح من خلال تطوير الخبرة فى التصنيع، وتخفيض الأسعار، مما يخلق الحواجز أمام دخول المنافسين الذين يجدون أن تحقيق أرباح هامشية يعتبر أمراً ليس مجزياً. وقد خطا ماتسوشيتا خطوة زيادة عما خطاه فورد نفسه، وذلك بعرضه لهذه الطريقة على أنها من المبادىء الأولية لاستراتيجية تسويق منتجاته عبر مجموعات الإنتاج المختلفة - هذه الاستراتيجية التى مازالت متبعة حتى وقتنا الحاضر.

والعنصر الثالث فى استراتيجية العمل لدى ماتسوشيتا هو التبعية (Followership). فمنذ البداية، لم يحاول ماتسوشيتا أن يكون رائداً فى مجال التقنية الحديثة، ولكنه كان دائماً يركز على الجودة النوعية والسعر المناسب. فالسلعة الثانية التى أنتجها - وكانت عبارة عن لمبة دراجات على شكل الرصاصة - استخدم فى تصنيعها الأسلوب المبتكر والعناية بالجودة النوعية والسعر المنخفض لتمييزها عن غيرها من المنتجات فى السوق، فأصبحت الأكثر شعبية من نوعها فى ذلك الوقت. والى وقتنا هذا، فإن شركة ماتسوشيتا نادراً ما تكون هى البادئة فى اختراع أى من المنتجات، ولكنها كانت تنجح باستمرار فى تصنيع هذه المنتجات بتكلفة أقل وتسويقها بطريقة أفضل. وبإمكان المرء أن يتصور المعركة القائمة حالياً للسيطرة على أسواق بيع أجهزة الفيديو ليشهد واحداً من الأمثلة المعاصرة لنجاح هذه الاستراتيجية. فلم تكن سونى ريادية فحسب فى هذا الحقل من التكنولوجيا، ولكنها أيضاً قد أسست لنفسها الاسم التجارى المعروف بها وهو نظام (Betamax) الذى أصبح اسماً مرادفاً لجهاز الفيديو

ذاتـه. واذا راعينا هذه القيادة الريادية لسونى فى السوق، فقد يظن المرء أن المركز الذى وصلت اليه الشركة لا ينازعها عليه أحد. ولكن ماتسوشيتا تمكّن باسلوبه الاستراتيجى من التـوصل الى طريـقـه للمـنـافـسـة. فـقـد أشـارت الدراسات المسحية للسوق بأن المسـتـهلكين يرغبون فى الحصول على أجهزة أشرطة تتسع الى ٤ ـ ٦ ساعات من العرض مـقـارنـة بسعة جهاز البتامكس البالغة ساعتين فقط، فقامت شركة ماتسوشيتا بتصميم نـظـام أصـغـر مـن طـراز فى تـى آر (VTR) يفى بهذه الحاجة و يعتمد عليه إلى حد بعيد و بـسـعـر يقل بحدود ١٠ ـ ١٥ فى المائة عن سعر أجهزة بيتامكس. وفى هذه الأ يام تقوم شـر كـة مـاتـسوشيتا بإنتاج حوالى ثلثى أجهزة الفيديو تحت أسماء مختلفة منها آر سى آى و بانا سونيك.[٤]

وتـأتـى هـندسة الإنتاج فى صميم استراتيجية التبعيه لشركة ماتسوشيتا فيذكر أحد الـمـديـريـن الـتـفـيـذيـن فى شركة آر سى آى (RCA) ما يلى «اذا لاحظت الأ وجه التى تـوظـف فيها ماتسوشيتا مواردها، فإن نجاح هذه الشركة فى اتباع استراتيجية التبعية لا يـعـود مـفـاجئاً. وتحتفظ هذه الشركة لنفسها بثلا ثة وعشرين مختبراً من مختبرات بحوث الإنـتـاج الـمـجـهـزة بـأحـدث ما توصلت إليه التقنية و يتلخص مفهوم هذه الشركة فيما يتعلق «بالبحث والتطوير» فى تحليل المنتجات المنافسة،[٥] وتستثمر ماتسوشيتا ما يساوى ٤٪ مـن حـجـم مـبـيـعـاتها فى أعمال البحث والتطوير (R and D) التى تستهلك إدارة هـندسة الإنتاج الجزء الأكبر منها. ففى عام ١٩٨٠ بلغت هذه المخصصات ٤٠٠ مليوناً من الدولارات!

والافتراض الذى تقوم عليه استراتيجية ماتسوشيتا هو أن الأ رباح ترتبط بالنمو وأن الاسـتـثـمـارات الـتـى تعزز من فرص النمو ستأتى فى نهاية المطاف بأكملها على شكل أربـاح تجـنـى على المدى البعيد. والواقع أن أداء ماتسوشيتا فى ظل العديد من الظروف الاقـتـصـاديـة يـؤكد صحة هذه المعتقدات. فسنة بعد أخرى، طوال العقدين الماضيين، كـان مـعـدل الـنـمـو فى مـاتـسوشيتا يساوى، بل يزيد، عن معدلات النمو التى تحققها

الشركات المنافسة فى السوق العالمية . فهناك صراع أشبه بالمد والجزر بين ماتسوشيتا وجنرال الكتريك لتبوء المركز الأول بين العمالقة من حيث نسبة ما يتحقق من أرباح على المبيعات والأرباح بالنسبة للموجودات التى يتم توظيفها[٦] . فكانت نسبة ما حققته ماتسوشيتا من دخل صاف والبالغة ٤،٢٪ من حجم المبيعات فى عام ١٩٧٩ تساوى ما حققته شركة جنرال الكتريك ، و يعادل حوالى ضعف ما حققته شركة سيمنز أو شركة فليبس[٧] ، وفى العام نفسه كانت نسبة المبيعات لكل موظف فى شركة ماتسوشيتا أفضل بمقدار الضعف مما حققته أى من الشركات المنافسة (ومنها شركات جنرال الكتريك ، وسيمنز ، وآى تى تى ، وفيلبس ، وهيتاشى) . وفى وقتنا الحاضر تعتبر شركة ماتسوشيتا أكبر الشركات المنتجة للأدوات الكهربائية فى العالم دون منازع[٨] .

الهيكل التنظيمى

والعامل الرئيسى الثانى فى نجاح شركة ماتسوشيتا بعد الاستراتيجية يتعلق بهيكل المنظمة ذاتها . فلقد كانت هذه المؤسسة وما زالت مؤسسة قيادية فى حقل الابتكار التنظيمى . ففى الفترة ما بين ١٩٣٣ - ١٩٣٦ م وهى نفس الفترة التى كان بيير دينبون يبذل فيها الجهود لتطوير التنظيم المقسَّم فى الولايات المتحدة ، كان كوتوسكى ماتسوشيتا والمراقب العام لديه ، السيد آراتارو تاكاهاشى(**Arataro Takahashi**)يقومان بتطوير مفهوم مشابه فى اليابان[٩] . وقد رأت شركة (ماتسوشيتا التى كانت تضم ١٦٠٠ من الموظفين فى ذلك الوقت) فى تنظيم الأقسام وسيلة للمحافظة على حجم الأعمال بشكل صغير أشبه بأعمال المقاولين ، وفى خلال هذه الفترة ، كانت ماتسوشيتا منهمكه فى صناعة أجهزة الراديو وغيرها من الأجهزة الاستهلاكية الصغيرة ، و الذى جذب ماتسوشيتا لاتباع أسلوب الشركات الفرعية فى التنظيم لم تكن المزايا المتمثلة فى زيادة الوضوح التنظيمى والرقابة (والتى كانت تشد كلاً من ديوبون ومن بعده الفريد سلوف) ، ولكن أيضاً ، وبالتحديد ، المزايا **السلوكية** لهذه الترتيبات . فكل قسم يمكنه

أن يكون قائماً بذاته، وهذا يحفز مديرى الأقسام لمراقبة وضع السوق بنفس الطريقة التى يراقب فيها قبطان السفينة أحوال الطقس.[10]

ومن وجهة نظر ماتسوشيتا، فقد كانت هناك أربعة من العوامل التى حفزت على ماقام به من تجديدات فى مجال التنظيم فى العقد الثالث من هذا القرن[11]: فأولاً، كان يرغب فى ايجاد مديرين مستقلين وفئات إنتاج متميزة، بالإمكان قياس الأداء فيها بشكل واضح، ثانياً، ونتيجة للاكتفاء الذاتى الذى يتمتع به المديرون، فإن ذلك سيدفعهم للتعرف بشكل أوثق على رغبات وميول العملاء (وهو أحد العوامل التى يرى ماتسوشيتا فيها مفتاح النجاح)، ثالثا، ومن خلال هذا الترتيب، فقد كان ماتسوشيتا يتطلع للتمتع بمزايا الشركات الصغيرة ـ وبالأخص ما تتحلى به من مرونة، وأخيراً كان ماتسوشيتا يرى بأن الأقسام لا بد أن تطور لنفسها الخبرة المتخصصة بحيث يصبح مديروا هذه الأقسام أكثر وأسرع تأقلماً مع الظروف المستجدة. وعليه، فإن نظام الأقسام هذا من شأنه أن يساعد على تدريب هيئة من المديرين العامين الذين لابد أن يحتاج لهم مع النمو والتوسع الذى تشهده الشركة.

كما أن ماتسوشيتا يعلم حق العلم أن ثمة عيوبا كامنة فى هذا النظام، فعندما تتمتع الأقسام بالاستقلال، فإنها تميل إلى التحرك بعيداً عن دائرة الرقابة المركزية، مما يخلق بعض الصعوبات فى حفز التعاون بين هذه الأقسام. كذلك فإن الأقسام التى على مستوى رفيع من التخصص قد لا يتوفر لها بعد النظر أو القوة على التعامل مع المخاطر الرئيسية التى تواجهها مجموعة الإنتاج بأكملها. وهكذا فقد قام ماتسوشيتا بمعادلة اندفاعه القوى نحو اللامركزية بالتوجه المركزى إلى أربعة من المهام الرئيسية التى مازالت على هذه الحال إلى الوقت الحاضر. فأولاً، قام بتشكيل كادر من المراقبين الذين يرفعون تقاريرهم إلى الادارة المركزية والى النظام المركزى للحسابات، ثانياً، قام بتأسيس شركة «مصرفية» كانت تودع فيها جميع الأرباح التى تحققها الأقسام، التى تقوم فى الوقت ذاته بالحصول من هذا المصرف على ما يلزمها من أحوال لتحسين وضع

رأسمالها، ثالثا، كانت أعمال شئون الموظفين تمارس بصفة مركزية. فكان ماتسوشيتا ينظر إلى العاملين على أنهم أكثر الموارد أهمية وحساسية فى الشركة. وإلى يومنا هذا، فإنه لا يوجد موظف يتم تعيينه إذا كان يتجاوز مرحلة الدراسة المتوسطة من غير تمحيص وضعه ودراسة امكاناته فى الإدارة المركزية لشئون الموظفين، كما أن الترقيات للوظائف الإدارية كانت تتم مراجعتها بدقة فى المركز الرئيسى للشركة. ورابعاً وأخيراً، جعل ماتسوشيتا التدريب فى جهاز مركزى. وكما ستتم مناقشته فى فصل لاحق، فان جميع موظفى شركة ماتسوشيتا ينخرطون فى إطار نظام أساسى للتدريب يتضمن تركيزاً مكثفاً على القيم التى تأخذ بها هذه الشركة.[١٢]

ومع تطور الهيكل التنظيمى لشركة ماتسوشيتا، كان ماتسوشيتا نفسه يقوم باضافة أو حذف بعض المهام على نطاق الشركة ككل، خاصة فى مراكز البحث والتطوير وهندسة الإنتاج المركزية. ففى عام ١٩٥٣، قام ماتسوشيتا بتنظيم أقسام الشركة على شكل مجموعات إنتاج بحيث أصبح مديرو هذه الأقسام مسئولين رأسياً لدى رئيس الشركة ومسئولين أفقياً لدى نواب رؤساء مجموعاتهم، الذين كانوا يعملون بمثابة اخصائيين تتوفر لديهم معرفة مفصلة بكامل المنتجات. وهذا المفهوم القائم على توفر اثنين من الرؤساء كان يشكل أمراً بغيضاً أقرب الى اللعنة بالنسبة للمديرين فى ذلك الوقت. على أن ماتسوشيتا كان يرى بأننا جميعاً ننشأ ونترعرع فى ظل اثنين من الرؤساء، ففى جو الأسرة نعيش فى كنف الأم والأب - وأن هذه هى طبيعة الحياة التى ينبغى للمرء فيها أن يتعامل مع العقد الناجمة عن مثل هذه الترتيبات. وهذا ما يتمثل فى مكونات التنظيم المصفوفى (Matrix Organisation)، الذى ظهر فى اليابان ربما قبل عشر سنوات من انتشاره فى الولايات المتحدة الأميركية.[١٣]

وربما يلاحظ عند هذا الحد أننا نحن الغربيين نميل إلى الاعتزاز بأنفسنا بصفتنا رواداً لمعظم الأفكار الجديدة فى ادارة المنظمات الكبرى. والواقع اننا كنا جديرين بقدر كبير من الاطراء لهذه الانجازات. على أنه ينبغى لنا الاعتراف، بأن هذه الأفكار قد

يأتى بها فى نفس الوقت أناس عديدون فى أماكن مختلفة من العالم. فقد نصنع جميلاً إذا قمنا بالحد من الاستقطابات بين الشرق والغرب، وذلك بملاحظة كيف أن منظمات الأعمال المتميزة فى العالم أجمع تمكنت من التعامل مع عنصرى التعقيد والكفاءة فى آن واحد. وفى هذا الخصوص، فإن شركة ماتسوشيتا تتمتع بمكانتها المرموقة بين كبريات الشركات الرائدة فى هذا الحقل.

الخلاف غير القابل للحل

كانت شركة ماتسوشيتا من أوائل الشركات التى لاحظت أن مسألة المركزية وما يقابلها من اللامركزية هى من الأمور التى لا يمكن حلها وتسويتها، وأن المنظمات الكبرى لا بد أن يتوفر فيها الجانبان معاً.[١٤] وهكذا، فإنه بالرغم من الكفاءة فوق الاعتيادية التى يتمتع بها نظام الأقسام فى هذه الشركة، فإن ماتسوشيتا كان يقوم بين فترة وأخرى بشغل نفسه ببعض الأمور لضمان استمرار الحيوية فى هذه الشركة. وقد كتب ياساو اوكاموتو (Yasau Okamoto)، وهو أحد الأشخاص الموثوق فى معرفتهم بشئون شركة ماتسوشيتا، قائلاً: «عندما ننظر فى الخصائص الشاملة للهيكل التنظيمى لشركة ماتسوشيتا، نلاحظ أن المركزية واللامركزية تسيران معاً فى فلك واحد بشكل لولبى. وبمعنى آخر، فإن هذا لا يعنى أن تحل اللامركزية مكان المركزية ثم تعاود الكرة من جديد، ولكن هذين الشكلين من التنظيم يتأرجحان جيئة وذهاباً فى هيئة تزاوج بالغ التعقيد.»[١٥] ووفقاً لما يقوله أوكاموتو هذا، فانه فى الفترة ما بين عام ١٩٤٥ وعام ١٩٥٢، واستجابة للأوضاع التى كانت سائدة فى الفترة التى أعقبت الحرب العالمية الثانية وما سادها من فوضى وركود اقتصادى، قام ماتسوشيتا بتفكيك التنظيم القائم على فكرة الأقسام، وجعل الإدارة مركزية بشكل قوى وتحت إدارته المباشرة. وقد وصل خلال هذه الفترة إلى الحد الذى كان يتولى بنفسه تسيير الأمور فى إدارة الدعاية والإعلان بالاضافة إلى كونه الرئيس التنفيذى الأعلى للشركة.[١٦]

ما هو الداعى لكل هذه التصرفات؟ ففى اطار الاقتصاد الذى أعقب الحرب والذى كان يتصف بالركود والكساد، كان ماتسوشيتا يعتقد فى أن مؤسسته تحتاج الى حفز المستهلك على الثقة بالمستقبل وحثه على طلب منتجات جديدة، وكان ذلك لا بد أن يتم من خلال الدعاية والإعلان. ومع أوائل الخمسينات من هذا القرن تجاوزت البلاد هذه المشكلات. وفى الفترة ١٩٥٣ - ١٩٥٥، ومع ازدياد حدة المنافسة، رأى ماتسوشيتا أن ثمة حاجة للاستجابة المرنة على عدة جبهات فى آن واحد. وكان هذا يستدعى ممارسة اللامركزية لفترة من الزمن، حيث تم تشكيل مجموعات إنتاج مستقلة بالإضافة إلى تأسيس بعض المهام الجديدة المستقلة فى مجالات التسويق والأعمال الإدارية والبحوث والتطوير[١٧]. أما الفترة ما بين عام ١٩٥٥ وعام ١٩٦٠، فقد شهدت مرحلة أخرى من العودة إلى المركزية - لأنها كانت فترة تتصف بالنمو السريع والواسع وما صاحبه من غزو وتغلغل فى الأسواق العالمية. ثم أعقبتها فترة أخرى من الكساد والركود فى أوائل الستينيات من هذا القرن. ولكن ماتسوشيتا انتهج فى هذه المرة اسلوب اللامركزية فى التنظيم وذلك لإعطاء مزيد من الفرص للعاملين فى الميدان للخروج بمبادراتهم الخاصة فى العمل: ولأول مرة فى تاريخ الشركة، أنيطت بكل مجموعة إنتاج، كامل المسئولية عن أنشطتها التسويقية ومبيعاتها. واستمرت هذه الحالة حتى نهاية عام ١٩٧٣، مع ما يرافقها من التخلص التدريجى من العاملين فى الادارة المركزية للشركة. وابان أزمة الزيت وما لحقها من ركود فى منتصف وأواخر السبعينيات كانت الرغبة تتجه ثانية نحو مزيد من الرقابة المركزية.

وبهذا نلاحظ أن شركة ماتسوشيتا تجد لنفسها الوسيلة التى تمكنها من تعديل هيكلها التنظيمى بما يفى لمواجهة التحديات البيئية المستجدة. وبذلك، فقد كان مفهوم ماتسوشيتا للمنظمات هو أنها دائماً أشبه بالسائل، فلم يكن يتمسك بالخرائط التنظيمية بشكل حرفى، بل كان يقيم صمامات الأمان التى تكسب هذه الخرائط شيئاً من المسحة الإنسانية. فعلى سبيل المثال، كان يشير إلى المراقبين وغيرهم من موظفى

الإدارة المركزية على أنهم «منسقين». ولتطويع العلاقات المتوترة التى تكون قائمة بين الجهازين التنفيذى والاستشارى، فقد كان ماتسوشيتا يصر على أن يكون مقر مراقبى الموظفين فى المصانع التى يخدمونها - بدلاً من عزلهم على مستوى الإدارة المركزية للشركة.

ومع تطور المنظمة، أخذ المؤسس فى تهيئتها لمن يخلفه. ففى عام ١٩٥٩، عندما بلغ ماتسوشيتا الخامسة والستين من العمر، قام بتشكيل مجلس تنفيذى يتألف من ثلاثة أشخاص، وكان يجتمع كل يوم لمعالجة القرارات الرئيسية. وكان أحد أعضاء هذا المجلس مسئولاً عن الاستراتيجية القصيرة الأمد وعن العمليات المحلية، أما الشخص الثانى (وهو المراقب تاكاهاشى) فقد كان مسئولاً عن الجوانب المالية، والحسابات، والعمليات الدولية، أما ماتسوشيتا فقد احتفظ لنفسه بالمسئولية الأولية عن الاستراتيجية على المدى البعيد للاحتفاظ بسلطة المرجع النهائى فى اتخاذ القرارات.[١٨] وخلال السنوات العشر التى تلت تشكيل هذا المجلس كان ماتسوشيتا يلعب دوراً متباينا فى النشاط، فبعض الأحيان كان يتنحى ولا يتدخل فى شئون العمل لفترة قد تمتد لعام كامل، ثم يعاود للظهور من جديد بمجرد حصول أزمة من الأزمات. وفى عام ١٩٧١ م استقال ماتسوشيتا من منصبه بصفته رئيساً للشركة واحتفظ لنفسه بلقب رئيس مجلس الادارة. وقد علق على موقفه هذا بقوله: «تبدأ الخطورة عندما تتجاوز المؤسسات قدرات الجيل الذى أوجدها. فهناك ميل للاعتماد أكثر من اللازم على المؤسس، وقد شعرت مؤخراً بأن الإدارة فى هذه الشركة لم تكن تعمل فى وئام. وتساورنى فى ذلك المخاوف من أن شركتنا تعقد آمالها أكثر من الحد المعقول على رجل واحد. وعليه فقد قررت الاستقالة لإتاحة الفرصة لمن يخلفوننى فى ممارسة أعمالهم وصقل قدراتهم»[١٩] ومن خلال مركزه بصفته رئيساً لمجلس الادارة، كان ماتسوشيتا يتبنى دور الجد. ولكنه فى عام ١٩٧٧، وفى مواجهة الصعوبات البيئية، برز ماتسوشيتا من جديد لاجراء تعديل فى الإدارة العليا للشركة لاقتناعه بأن الشخص الذى سبق له

تعيينه في منصب الرئيس (وهو ابنه بالتبنى) لم يكن قادراً على تصريف أمور هذا المنصب[20]. وبترقية ابنه هذا الى منصب رئيس مجلس الادارة، تبنى مؤسس هذه الشركة لقب الرئيس الفخرى لمجلس الادارة. والآن، وهو فى سن السادسة والثمانين عاد للحد من نشاطاته نسبياً. فقد مضت أربع سنوات منذ تدخله بشكل فعال لآخر مرة. وربما أصبحت المؤسسة الآن على استعداد للانطلاق فى عملها من غير إشرافه المباشر!

النظم

يعتبر الهيكل التنظيمى فى أفضل صوره، بمثابة البنية الأساسية (الهيكل العظمى) لأية منظمه، أما القدرة العضلية والأعضاء الحيوية المحركة الأخرى فتستمد من مصادر أخرى. والنظم المتعددة التى يستخدمها المديرون فى تحريك المعلومات ونشرها فى أرجاء المنظمة، وفى اتخاذ القرارات، وتنفيذ التعديلات، هى، فى اعتقادنا، بمثابة الاداة الأكثر قوة فى يد الإدارة للتعبير عن الكيفية التى ترغب فيها لتصريف أعمال المنظمة وتحديد ما ترغب الإدارة إنجازه. فهنالك النظم الملموسة التى تتضمن التقارير ومستخرجات بيانات الحاسب الآلى التى تحتوى على بيانات وأرقام. كما أن هناك عدداً من النظم الأخرى التى تتمثل فى الاجتماعات وأنماط العمل الروتينى المتعلقة بالكيفية التى تتم بها المشاركة فى المعلومات ومعالجة الخلافات واتخاذ القرارات.

والنظم المتعددة التى تشكل الشرايين الحيوية لأية منظمة تتألف من عمليات روتينية ومن تفاصيل دقيقة. فالنظم تعتبر من الأمور التى يصعب أن تشد حماس المرء. ورغم عدم جاذبيتها، إلا أنها تتصف بالقوة والنفوذ. فكما ذكر السيد روبرت ووترمان المدير العام لشركة ماكنزى «أن النظم المعمول بها فى أية منظمة ـ وليس الإعلانات السنوية عن الاستراتيجية أو المراجعات الدورية للخارطة التنظيمية ـ هى التى توصل اهتمامات الإدارة العليا الحقيقية إلى المستويات الدنيا من التنظيم.» فتغذية نظام المعلومات الادارية يستهلك قدراً كبيراً من الوقت. وأثناء هذه العملية،

فإن النظم هى التى تحدد مباشرة كيف نصرف وقتنا وكيف نركز طاقاتنا.

وكان ماتسوشيتا قد وضع لنفسه نظام مراقبة مالية فعال، بينما نقل نظام التخطيط الذى تعمل به شركة فيليبس[٢١]، و يعمل هذان النظامان الآن معاً لاكساب امبراطوريته المزيد من الوئام والتوجيه، نظام التخطيط هذا يتسم بالبساطة والقوة فى آن واحد. فكل ستة شهور يطلب من كل مدير من مديرى الأقسام التقدم بثلاثة من الخطط. وتكون الخطة الأولى منها طويلة الأجل، أى خطة خمسية، يجرى تعديلها كلما أدت التقنية الحديثة والأحداث البيئية إلى تغيير مسار المستقبل للقسم الذى يرأسه. والخطة الثانية تكون متوسطة الأجل، تغطى فترة سنتين فقط، وتبدأ فى وضع الأفكار التى يتم بموجبها قيام القسم بترجمة استراتيجية العمل البعيدة المدى فيه، إلى طاقة تصنيعية جديدة والى منتجات محددة جديدة، ولا تتم مراجعة أى من هاتين الخطتين بشكل مكثف من قبل الادارة العليا، برغم أنها تلقى قدراً كبيراً من العناية والاهتمام من جانب المجموعة فى الهرم التنظيمى المصفوفى.[٢٢]

على أن أهم ما يقدمه مدير القسم فى إطار عملية التخطيط هو ما يعرف بعبارة «برنامج العمل لفترة الأشهر الستة المقبلة من التشغيل». ففى هذه الخطة يضع القسم تصوراته الشهرية للإنتاج، والمبيعات، والأرباح، والمخزون، والحسابات المدينة المرتقب قبضها، والمتطلبات من الموظفين، وأهداف الرقابة على الجودة النوعية، واستثمارات رأس المال. وفى حال وقوع شىء من التباين عما هو محدد فى هذه الخطة، يتم تشكيل لجنة خاصة يكلف أعضاؤها من بين الموظفين التابعين لمدير القسم، ومن المراقبين شبه المستغلين للبحث فى المسألة على جناح السرعة.[٢٣] وفى العديد من المؤسسات، يلاحظ أن خطط التشغيل يتوقف تنفيذها نظراً لكون خطوات ومراحل التنفيذ المرحلى التى يجرى وضعها غير عملية وغير ملموسة، و بالتالى غير خاضعة للقياس. وثمة مصدر آخر من المشكلات التى تبرز عندما تكون الأهداف الموضوعة والقابلة للقياس غير مرتبطة بشكل معقول بالأهداف الاستراتيجية الرئيسية. والواقع أن

نظام ماتسوشيتا لا يعانى من أى من هاتين المشكلتين، وقد علق أحد المديرين التنفيذيين السابقين من شركة آى بى إم على هذا الوضع بقوله: «إن نظام التخطيط شىء جميل - على الأقل من حيث سعر التكافؤ لدى شركة آى بى إم. مفعم بالتفاصيل و يتصف بالواقعية. فعندما تبين خطة التشغيل للأشهر الستة المقبلة لأحد المديرين، بأنه سيقوم بزيادة القدرة الإنتاجية بمعدل «س» من الوحدات والتوسع فى حجم المبيعات بمعدل «ص» من الريالات فى العام الواحد، فإنه يعمل على تنفيذ هذه الخطة فى كل خطوة يخطوها، سواء عندما يعتزم توظيف رجال المبيعات الذين يحتاجون إلى إعادة التدريب، أو طلب المزيد من معدلات الإنتاج، أو تحديد الوقت اللازم للكشف على خط الإنتاج والتجميع والتخلص مما فيه من عيوب وأخطاء. فهناك عدد ضئيل فقط من الافتراضات العارية عن الصحة فى مثل هذه الخطة، التى توضع فى العادة بعناية تامة»[٢٤].

و باستذكار رغبة ماتسوشيتا فى اتباع اسلوب الالتزام والهاب الحماس بين مختلف الأقسام العاملة فى هذه الشركة، فقد يتساءل المرء إذا كان أسلوب التخطيط الهيكلى أو ما يرافقه من نظم المحاسبة التفصيلية التى تتولى تتبع النتائج وفقاً للخطط الموضوعة) ليس من الأساليب المرهقة ظاهرياً. ويجيب أحد كبار المديرين فى قسم الكهربائيات من شركة ماتسوشيتا على هذا التساؤل بقوله: «ان من المهم أن نبتدىء بالاعتراف بأن اليابانيين ميالون للتعامل إلى أبعد الحدود وأدقها مع الأرقام - أكثر من معظم رجال الأعمال الأميركيين الذين قمت بمقابلتهم إلى الآن. وقد كان ذلك بسبب الغموض الذى يعترى لغتنا المنطوقة. فنلجأ للتعويض عن هذا الغموض اللغوى باللجوء إلى استخدام لغة الأرقام. وهذا بالتأكيد يقودنا إلى اتباع نظام متشدد فى التعامل مع الأشياء. ولكن لأننى اعتقد و يشاركنى فى ذلك الرأى رؤسائى فى أن على أن أقوم بتصريف شئون العمل فى القسم، فاننى أتعامل مع نظام الرقابة كما يتعامل البعض مع

تمارين الجرى الصباحية. فهى تمارين عنيفة فى طبيعتها لكنها تكسب المرء مزيداً من القوة.»[٢٥]

فمدير هذا القسم يضع يده على ماسنشهده مراراً وتكراراً فى شركة ماتسوشيتا. ومن خلال التعرف على مجموعة العوامل المنوعة والراسخة ضمن أسلوب العمل لشركة ماتسوشيتا، والقيم الكامنة وراء هذا الاسلوب، فإن روح العمل الالتزامى تبقى هى الروح السائدة. وسيتم التعرض بالشرح لاحقاً للكيفية التى تتم بها المحافظة على هذه الروح - وهذا يقع فى صميم الأمور التى تجعل من شركة ماتسوشيتا شيئاً خاصاً. فشركة ماتسوشيتا تؤيد الاستغلال الذاتى وتوفر قدراً هائلاً من الحوافز للحث على مزيد من الأداء على مستوى الأفراد والجماعات. ولكن، ومع توفر العديد من القوى الكفيلة بالمحافظة على حيوية روح الالتزام فى العمل، فإن شركة ماتسوشيتا تمارس قدراً كبيراً من الرقابة المحكمة على عدد قليل من العوامل المتغيرة فى هذا الخصوص. فعملية التخطيط، وبشكل خاص خطة الأشهر الستة للتشغيل، تؤخذ على محمل الجد إلى أبعد الحدود. فيبذل مديرو التسويق فى المجموعة مالديهم من نفوذ لضمان كون الأهداف المحدودة للمبيعات بالقدر الكافى من الطموح. وادارة هندسة الانتاج، التى تعتبر واحداً من معاقل القوة فى شركة ماتسوشيتا، تجدها تحث مديرى الأقسام باستمرار للوقوف على آخر ما توصل اليه العلم فى تطوير كفاءة العمل فى المصانع وذلك لوضع أهدافهم الطموحة فى الإنتاج والرقابة على الجودة النوعية. على أن هذه الضغوط ليست بالغة التعدد. فهى مركزة، وتتصف بالديمومة والتحفيز الشديد. فالجميع يعرف وجوب تتبع المؤشرات على أساس شهرى فى ضوء الخطط الموضوعة ومراجعتها بشدة بحثاً عن أى تباين قد يقع فى هذه الخطط. وعلى هذا الأساس يجرى الحكم على مستوى الأداء وتقدم المكافآت التى تتناسب وهذا الأداء. وفى هذا الخصوص يسوق أحد كبار المديرين فى قسم التبريد الملاحظات التالية: «إن العمل هنا يشبه الالتحاق بواحد من فرق لعبة كرة القدم الاميركية المحترفة لديكم. إذ هناك العديد من الرؤساء أيضاً - من

أمثال المدربين الرياضيين فى الملعب والمدرسين فى المواقع الخلفية، وربما أيضاً طبيب ومدرب النادى. كذلك تتوفر لديكم بعض الأفلام التى تقومون بمراجعتها بعناية بعد كل مباراة وذلك لاكتشاف الفوارق بين اللعبة المطلوبة والتنفيذ الفعلى. فالرياضيون يعملون فى ظل هذه الظروف نظراً لأن هدف كل واحد من أعضاء الفريق هو تحقيق الفوز. وهنا فى ماتسوشيتا نشعر بنفس الطريقة، فنحن نختلف فيما بيننا أحياناً، ولكن كما هى الحال فى فريق كرة القدم لديكم، فإننا نعمل معاً للتوصل إلى التسويات اللازمة الكفيلة بحل هذه الخلافات واستيعابها. فتكون النتيجة الخروج بالمجموعة فى صورة أفضل.» [٢٦]

والطريقة التى تعاملت بها شركة ماتسوشيتا مع إحدى الشركات التى قامت **بامتلاكها فى الولايات المتحدة الأمريكية مؤخراً، توضح هذ النظرة بجلاء فعندما** امتلكت ماتسوشيتا مصانع موتورولا للتلفزيون بمبلغ خمسين مليوناً من الدولارات عام ١٩٧٤م، كان العديدون يتوقعون حصول معجزة على نطاق العلاقات الإنسانية فى هذه الشركة. [٢٧] فبعد انقضاء اثنى عشر شهراً على هذه العملية، كان مدير القسم الجديد المعين لإدارة هذا المصنع غارقاً فى المشكلات المتمثلة فى قوة العمل التقليدية فى أساليبها اليابانية والروح المعنوية المنخفضة، والمشكلات الخطيرة فى مستوى الجودة النوعية، والصراع المميت بين المديرين أنفسهم، علاوة على خسارة تقدر بمبلغ ١٩ مليوناً من الدولارات سنوياً. وكانت بعض الإجراءات التى اتبعها المسئول من الأمور المتوقعة حيث قام بارسال بعض المديرين الرئيسين فى هذا المصنع إلى اليابان لتلقى التدريب، وأحضر بعض اليابانيين للعمل جنباً إلى جنب بصفة مستشارين» مع زملائهم الاميركيين لتصحيح مسار العمل بطريقة لبقة، علاوة على عقد اجتماعات لجان عمل خاصة، مع محاولة التركيز على المشكلات الرئيسية وضمان تدفق المعلومات. كذلك فقد أخذ هذا المدير بالحد من التكاليف، حيث منح كافة موظفى الإنتاج إجازة لمدة شهر واحد، وحمل البعض على التقاعد فى سن مبكرة، وخفض من المراتب الوظيفية

لبعض المشرفين، وألغى علاوات غلاء المعيشة، واستغنى عن خدمات العاملين فى الجهاز الإدارى[28]. والآن دعونا نستمع إلى ما قاله المدير اليابانى المسئول عن هذه الشركة **بخصوص هذه المشكلة : «ان شركة موتورولا تمثل مشكلة كبيرة بالنسبة لنا، فقد قمنا** بإرسال فريق من المديرين التنفيذيين الأميركيين إلى اليابان وعادوا لنا بأفكار عظيمة حول مدى الحاجة إلى قيامنا بإعادة تنظيم وتغيير استراتيجيتنا، فهم بحاجة ليكونوا أكثر واقعية، ونحن بحاجة لقدر أفضل من ممارسة الرقابة على الجودة النوعية، كذلك فإننا نحتاج لممارسة عمليات الأرباح بالشكل الصحيح، وممارسة الرقابة الصحيحة على السلع والمخزون، فهذه أمور لا تحتاج لأن تكون يابانياً حتى تتمكن من **ملاحظتها، ولكن تلك الأمور لم يتم القيام بها على الرغم من كونها بدهيات. وكما** تعلمون، فإن أسلوبنا يقوم على مبدأ تشجيع الاقتراحات من العاملين فى قاعدة الهرم التنظيمى. ولكن عندما لا ترد هذه الاقتراحات من القاعدة، نجد لزاماً علينا التحرك من القمة فى اتجاه القاعدة»[29]

وقد كان هذا التصريح لمسئول فى الشركة فى شهر ديسمبر من عام ١٩٧٤م. ولكن بعد مرور ست سنوات كانت الروح المعنوية فى هذه الشركة مرتفعة، وعادت الجودة النوعية فى ارتقاء مستمر، وعاود المصنع لتحقيق الأرباح والعمل دون أية مشكلات، وكانت هذه النتيجة بفعل التنبه إلى جميع المتغيرات الإدارية. فقد نكون ميالين للظن فى أنه نظراً لتقييم اليابانيين للعمل بروح الفريق والوئام والعلاقات الانسانية فى العمل، فإنهم لا يستطيعون التعامل بقسوة مع الموظفين أو اتباع أسلوب متشدد فى الإدارة. **فالصور الذهنية التى نعممها على الشعوب والتى ترسخ فى أذهاننا لا تعكس الحقيقة كما هى على أرض الواقع بقدر ما تبين الكيفية التى نفكر بها نحو هذه** الشعوب، وكذلك **الأمر** عندما نأخذ فى التفكير بطريقة اما/أو. والحقيقة أن المراقبين عن كثب للفرق الرياضية المحترفة فى الولايات المتحدة يتفقون جميعاً فى الرأى أنه لتحقيق الفوز بشكل متواصل، فإن كل شيء يجب أن يتم على الوجه الصحيح، بما فى ذلك

العمل الجماعى بروح الفريق، ولكن هذا لا يتم على حساب بعض العوامل الأخرى مثل التدريب، والتوظيف، أو غير ذلك من النظم والترتيبات الواجب تطبيقها.

وسائل الرقابة المالية والمحاسبية

إن عملية التخطيط، وخاصة خطط الشهور الستة التفصيلية، هى التى تحدد الأهداف التى يتم على ضوئها قياس الأداء، والنصف الضرورى الآخر لهذه العملية يتمثل فى إيجاد نظام مفصل لمراقبة النتائج واكتشاف الصعوبات. فبعد تأسيس الشركة بوقت قصير، قام السيد ماتسوشيتا بتوظيف أحد المديرين التنفيذيين ممن يتحلون بمهارات فريدة من نوعها فى المجالات المالية والمحاسبية، وذلك لاستكمال ما لدى السيد ماتسوشيتا من مهارات فى التسويق والإدارة بشكل عام. وكان هذا المدير هو السيد آراتارو تاكاهاشى (Arataro Takahashi)[٣٠]. وقد عمل الإثنان معاً على تأسيس ما يعرف بأول مركز للأرباح فى العالم.

وكان هذا المركز بمثابة نظام بالغ التركيز للمعلومات الإدارية يتولى إعداد التقارير فى ضوء عدد من المؤشرات الرئيسية لأداء الأقسام وذلك على أساس شهرى، وحتى قبل تطبيق الحاسب الآلى، كان تاكاهاشى قد نجح فى الحصول على نتائج العمليات الشهرية لكل واحد من الأقسام خلال بضعة أيام فى نهاية كل شهر، وهذه الدقة فى توقيت الحصول على المعلومات مكنت المكتب الرئيسى للشركة والأقسام المختلفة من التعرف على المفارقات واتخاذ الإجراءات الفورية لتسويتها، وذلك بالرغم من الحجم المتزايد فى الاتساع للمنظمة. والميزة الثانية لنظام ماتسوشيتا كانت تتمثل فى ترتيبات التسعير القابلة للتحويل والانتقال (Transfer pricing arrangements). وقد مكنت هذه الترتيبات أى قسم من القيام من الشراء من مصادر خارجية اذا كان بامكانه الحصول على أسعار أفضل. وقد بقى أسلوب «اختيار السوق الحقيقى» هذا يشكل حجر الزاوية فى نظام ماتسوشيتا المالى إلى يومنا هذا. فيتوقع ماتسوشيتا أن يكون كل قسم

من الأقسام فى الشركة فى حالة من الاكتفاء الذاتى خلال خمس سنوات ، فهو من النوع الذى يقاوم بقوة فكرة تقديم الإعانات للعمليات الخاسرة.[31]

فقد كان ماتسوشيتا يطلب من كل واحد من الأقسام المستقلة دفع ٦٠ فى المائة من أرباحه الاجمالية إلى المكتب الرئيسى. وكانت هذه المبالغ تغطى تكاليف موظفى الإدارة المالية ، وإدارة مجموعة الإنتاج ،وإدارة البحوث والتطوير، وإدارة هندسة الإنتاج ، بالإضافة إلى تزويد المكتب الرئيسى بقاعدة رأس المال المطلوبة للدخول فى مشاريع جديدة.[32] وكان ماتسوشيتا يصر دائماً على توفير مديرين تنفيذيين يتصفون بالليونة. وفى هذه الأيام التى تضم فيها هذه الشركة ما يربو على ٢٠٠،٠٠٠ من الموظفين (٨٧،٠٠٠ منهم يعملون فى اليابان، ٣٠،٠٠٠ يعملون فى الخارج والباقى يعملون فى شركات تابعة ليست مملوكة ملكية كاملة لشركة ماتسوشيتا) ، فإن العاملين فى المركز الرئيسى لهذه الشركة لا يزيد عددهم على ٣،٥٠٠ من الاخصائيين.[33] أما الجزء المتبقى من أرباح الأقسام (وهو حوالى ٤٠٪) فكان يترك للقسم المعنى حرية التصرف فيه لينفق على أمور عديدة منها تجديد المرافق والتجهيزات والتوسع فيها ،وهندسة الانتاج ، «والتجديد الذاتى» ، أى الخروج بجيل جديد من المنتجات لتحل مكان المنتجات التى أصبحت قديمة العهد. وقد علق أحد المديرين التنفيذيين من الأميركيين الذين يقومون إدارة إحدى المؤسسات التابعة لهذه الشركة على هذا الموقف بقوله : «ان من العوامل الهامة الكامنة فى قدرة ماتسوشيتا على الابقاء على أسلوبها الالتزامى على مدى السنين، هو رغبة هذه الشركة فى السماح للأقسام بالاحتفاظ بجزء كبير من أرباحها وذلك لمعاودة استثمارها . فلا يمكن للمرء أن يتصور مدى إخلاص المديرين فى عملهم عندما يعلمون أنهم مسئولين عما يريدونه من أعمال وعن مصير الشركات التى يديرونها . وفى الولايات المتحدة ، فقد أصبحنا مفتونين «بمفهوم الحقيبة» الذى يتم من خلاله جنى أرباح أقسام وفروع الشركة ليجرى بعد ذلك نقل هذه الموارد لتمويل فروع أخرى متميزه فى هذه الشركة. ونحن نعتقد فى أن هذه الأفكار أقرب إلى السذاجة.

وبالطبع، فان لدى ماتسوشيتا القدرة على تحويل نسبة الستين فى المائة من الدخل الذى تتلقاه الشركة من أقسامها المختلفة، ولكن المغالطة المنطقية الأساسية فى مفهوم الحقيبة هو النظر إلى القسم الذى تجنى أرباحه على أنه أقرب الى البقرة الحلوب الذى تؤخذ خيراته لانفاقها على أفكار خلاقة جديدة ترى الإدارة إقامتها لجعل منتجات الشركة متفقة مع احتياجات السوق. ولكن ماتسوشيتا تمنح الأقسام مسئولية رئيسية للقيام بهذا العمل بنفسها، بل تحثهم على ذلك بتقديم المزيد من الدعم بل والضغط فى هذا الاتجاه من قبل أخصائيي مجموعة الإنتاج.»[٣٤]

ويأتى المراقبون فى الخط الأمامى من نظام الرقابة المالية فى الشركة. وتسند إلى كل واحد منهم مهمة الرقابة على قسم من الأقسام العاملة التى يقارب عددها المائة والمنتشرة فى كافة أنحاء العالم، ولكن ١٠٠ فقط من هؤلاء المراقبين يبقون فى المركز الرئيسى للشركة، وكما ذكرنا آنفاً، فإن هؤلاء المراقبين شبه المستقلين يعملون ضمن الأقسام التى يعينون لمراقبة أعمالها.

إن عملية القيام بواجبات العمل لا ثنين من الرؤساء فى آن واحد، والتى تشبه السير على حبل مشدود، تستدعى توفر كادر من العاملين يكونون على قدر رفيع من المهارة. فيتعلم هؤلاء المراقبون، والحالة هذه كيفية تجنب الضغط على مديرى الأقسام بارغامهم على قبول النصائح، ولكنهم بدلاً من ذلك يقدمون لهم قاعدة من الحقائق التى تتحدث عن ذاتها. فمن ناحية، يلاحظ أن مهمة هؤلاء المراقبين تصبح مهمة أسهل بفضل مساعدة مجموعة من كبار الإداريين العاملين فى المركز الرئيسى للشركة والتى اشتهرت بقدرتها فى إجراء المراجعات الشهرية والتعرف على الحقائق الكامنة وراء الأرقام وما تنطوى عليه هذه الحقائق من مشكلات.

وينظر إلى هؤلاء المراقبين على أنهم مديرون عامون للتدريب، ومن هذا المنطلق فإنه يتوقع منهم تطوير بعض وجهات النظر والمرئيات حول العمل الإدارى الذى يزاول فى الأقسام. ولزيادة تحفيز هؤلاء المراقبين، فإنه يتم تقويمهم ليس فقط على ما يقومون

بكشفه من جوانب النقص ، بل على الجوانب الايجابية لجودة العمل الذى تؤديه الأقسام التى يتولون مراقبتها ، وعليه ، فليس من العجيب أن يتم اختيار المراقبين بعناية تامة من بين أفضل العناصر من الخريجين الجدد الذين يجرى توظيفهم فى الشركة وتلقيهم نوعاً من التدريب . وقد وصف أحد أصدقاء قدماء المراقبين الصفات التى ينبغى أن يتحلى بها شاغل هذه الوظيفة حيث قال « يجب أن يكون المراقب نزيهاً وذا فكر مشحوذ وقلب دافىء المشاعر»[٣٥] وقد وصف آخر دور المراقب بهذه الطريقة : «انه نادراً ما ينظر إلينا كما ينظر إلى كلاب الحراسة ـ والسبب فى ذلك يعود جزئياً إلى حقيقة كون النظام الشامل لشركة ماتسوشيتا يشجع العمليات التى تمارس بشكل مكشوف للغاية ، فهناك أمور عديدة منها : تقارير الأداء التى تنشر شهرياً ، ومحاضر اجتماعات رؤساء الأقسام لمراجعة الأداء والبيانات عن مساهمات منسقى أعمال التسو يق ، وهندسة الانتاج . فهذه جميعها تساعد على إيجاد البيئة التى يمكن من خلالها التعرف على مجريات العمل فى الشركة ، ونتيجة لذلك ، فإن المراقب لا يعمل بمثابة جاسوس يعمل لحساب المركز الرئيسى فى الشركة يسعى لجمع العملومات والأسرار عن العاملين فى القسم ، فنحن نعمل والحالة هذه بطريقة أشبه بالدور الذى تؤديه الزوجة فى البيت اليابانى التقليدى . فنحن كنا بعيدين عن الأنظار، الا أننا نبقى على الما بالجوانب المالية ونذكر رئيس القسم بالطريقة التى تسير فيها الأمور.[٣٦] (لاحظ الصورة التى استخدمها هذا المراقب عندما شبه نفسه «بالزوجة» الأمر الذى قد لا يحصل فى معظم المؤسسات الأميركية . وكما سنبين لاحقاً ، فان التمييز بين الجنسين فى الولايات المتحدة هو الذى يملى علينا الخيار بين أمرين بطريقة تؤثر إلى حد بعيد على نظرتنا إلى الأمور .)

و يؤكد نجاح نظام ماتسوشيتا هذا ما حققته هذه الشركة خلال الفترة السابقة وحتى تاريخ تقاعد السيد ماتسوشيتا عن منصبه كرئيس لمجلس الإدارة عام ١٩٧٣ م . ففى الفترة ما بين الحرب العالمية الثانية وعام ١٩٧٣ ، تضاعف حجم المبيعات إلى ما يزيد عن ٤٠٠٠ مرة ، وازدادت الأر باح بنسبة أكبر من ذلك بكثير.[٣٧] و بالرغم من

التنويع والزيادة الهائلة فى حجم ودرجة تعقيد المنتجات والانتشار الجغرافى للشركة، فقد تمكنت شركة ماتسوشيتا فى الوقت ذاته من زيادة كفاءتها بشكل كبير وملموس.[٣٨]

وكلما قمنا بالتحرى بمزيد من العمق فى الكيفية التى تم معها تحقيق هذه الانجازات، تبرز إلى الضوء العديد من العوامل الإضافية، وكما يقول المدير الإدارى لإحدى الشركات الرئيسية التابعه لماتسوشيتا «نحن لا نستخدم الأرقام بمثابة أجهزة نقل الحركة التى نسير بها النظام، وانما نقوم فى ذلك السبيل باستخدام الانسان. وبالطبع، فإن الأرقام تساعد الإنسان هذا فى حسن متابعة ما يقدمه من أداء وفى تحديد مواطن المشكلات؛ فنحن نحتاج لوسائل الرقابة هذه لتمكيننا من العمل بفاعلية، ولكن من ناحية المبدأ فإن إدارة ماتسوشيتا تعتقد فى أن الانسان أهل للثقة، وعلى أية حال فإن نظام الرقابة لدينا يوفر الإرشادات التى تحول دون ارتكاب الموظفين الأخطاء المدمرة. ففى الطرقات العامة فى اليابان لدينا حواجز فى منتصف هذه الطرق لتحول دون قيام من يقودون سياراتهم بسرعة فائقة من الانحراف والاصطدام بالقادمين فى الاتجاه الأخر لهذه الطرق. وهكذا فإن «حواجز منع الاصطدام، المالية فى شركة ماتسوشيتا تخدم نفس الغرض».[٣٩]

ومن الظاهر، فإن طريقة ماتسوشيتا فى ممارسة الرقابة المالية تبدو للبعض أنها عملية شاقة ومرهقة، ويفيد أحد كبار المديرين التنفيذيين فى صناعة السيارات اليابانية فى هذا الخصوص بقوله: «يتوفر لشركة ماتسوشيتا عدد كبير جداً من المحاسبين وخبراء التحويل الذين يتجولون باستمرار على كافة فروع هذه الشركة، فهم يمارسون نظام رقابة بالغ الاحكام.»[٤٠] ويضيف أحد كبار الشركاء من توش روس بطوكيو إلى ذلك قائلاً: «هناك عدد كبير من المؤسسات اليابانية القريبة فى أعمالها إلى حد كبير من النموذج الأميركى فى الادارة - ومنها ماتسوشيتا، واى كاى كاى، وسونى، وهوندا، على سبيل المثال. فنظم الرقابة فى هذه الشركات يعتبر محكماً للغاية مع التركيز على الرقابة فى المستويات الدنيا من التنظيم. وربما تكون هذه هى موجة المستقبل، ولكن لا تنس أننا

أيضاً لدينا مؤسساتنا التقليدية ـ مثل شركة الفولاذ اليابانية، وسوميتومو للكيماو يات. وهناك العديد من الصور التقليدية العامة التى يمكن أن تُستمد من هذه المنظمات التقليدية.[41]

الملامح الأخرى

و يبقى عنصران آخران لنظام الرقابة المالية لشركة ماتسوشيتا لا بد من مناقشتهما. أولهما الاعتمادات الرأسمالية للمشاريع الجديدة، والثانى، نظام الاجتماعات التى تعقد لمراجعة الأداء، فيقوم المركز الرئيسى للشركة بتخصيص جزء من نسبة الستين فى المائة التى تقدمها أقسام الشركة المختلفة لايداعها فيما يسمى «بمصرف ماتسوشيتا». وتقوم شركة ماتسوشيتا باستخدام هذه الموارد لتمو يل مشاريع جديدة علاوة على إمكانية تقديم القروض من هذه المبالغ للأقسام المختلفة فى الشركة، ولكن لا يسمح للأقسام بالاحتفاظ لنفسها بحسابات مصرفية خاصة بها، باستثناء مايساعدها على التداول اللازم لتصريف صفقات العمل اليومى، وحتى نسبة الأر بعين بالمائة التى يحتفظ بها القسم يجب أن تحفظ لدى المركز الرئيسى (حيث يتم جنى الفائدة التى تعود على هذا القسم) إلى أن يحين الوقت الذى يرغب فيه القسم باستثمار هذه المبالغ. وفى حال طلب قسم من الاقسام لشىء من التمو يل من المركز الرئيسى للشركة، فيتوقع من هذا القسم تسو ية حساباته فى هذا الخصوص مع نهاية الشهر. و بنفس الطريقة، فان الأقسام تلتزم بألا تكون لديها أية حسابات دائنة غير مسددة لفترة تتجاوز ٣٠ يوماً، كذلك يتوقع أن يقوم كل قسم بتحصيل ما له من ديون خلال نفس الفترة، واذا كان لابد لأحد الاقسام أن يقترض مبلغاً من المال من المركز الرئيسى للشركة، فإنه يحتسب على هذا القسم فائدة أعلى مما تحتسبه المصارف بنسبة ٢٪. أما إذا كان أداء القسم رديئاً وكانت الإدارة العليا تعتقد أن ثمة أخطاء تمارس فى تصريف شئون هذا القسم، فان المركز الرئيسى للشركة قد ينظر فى امكانية احتساب نسبة فائدة أعلى من ذلك

تكون أشبه بالعقوبة التى تُفرض على هذا القسم[٤٢]. وبعد ذلك، واذا استمر الوضع فى التفاقم فقد يمارس المركز الرئيسى مزيداً من الضغط للتحكم فى عملية تسيُّب رأس المال لهذا القسم: فشركة ماتسوشيتا، كما يقولون، تقوم بتسيير دفة سفينتها بإحكام.

مراجعات الأداء فى الأقسام

إن العوامل الداخلية لتحريك وسائل الرقابة المالية تصبح موضع تركيز أكثر وأدق أثناء القيام بعمليات المراجعة الشهرية والربع سنوية. وفيما يلى نتعرف على الجانب النوعى من نظم ماتسوشيتا وأسلوبها فى تطبيق هذه النظم. وفى نهاية كل شهر، يتم تقديم بيانات الأداء لكل قسم من الأقسام إلى نائب الرئيس التنفيذى للشئون المالية، مع ارفاق الشروحات والإيضاحات اللازمة لأى تباين قد يحصل عما هو منصوص عليه فى خطة التنفيذ النصف سنوية، أما الخطوة التالية فتشهد قيام مدير القسم وفريق العاملين لديه بقضاء أيام عديدة فى المركز الرئيسى للشركة لمراجعة كل بند من بنود هذه البيانات بمزيد من التفصيل، وعندما تجتمع الإدارة العليا مع مدير هذا القسم والعاملين فيه، تجرى مراجعة ثانية للخطط وتتم المراجعة هذه المره فى جو من روح الضيافة والترحاب[٤٣].

والمعايير الرئيسية للكفاءة الادارية التى تطبق على الأقسام تتمثل فى القدرة على الاستمرار فى التمشى بموجب الخطة، والمبيعات والزيادة فى المبيعات وفى حصةالسوق، وتحصيل الديون، ودورة المخزون فى المستودعات[٤٤]. وقد عرف عن ادارة ماتسوشيتا قدرتها على التقييم على المدى البعيد. ففى ظروف الكساد، قد تقوم الإدارة العليا بالقاء بعض الأسئلة الدقيقة عن الوضع السائد، ولكن المهم فى الموضوع هو أن المرء يعمل قصارى جهده وعلى غرار ما يفعل الآخرون فى السوق، ولكن ماتسوشيتا ليست من الشركات التى تتهاون فى التعامل مع المقصرين، فتجد رئيس مجلس الإدارة يتحدث بشكل

مكشوف وصريح عن امكانية «نقل الذين يكون اداءهم رديئاً إلى أماكن أخرى من التنظيم حيث يتناسب العمل هناك مع امكاناتهم الذهنية.»[٤٥] ومثل هذه الاجراءات تطبق بشكل متكرر يكفى لحمل المعنيين على أخذه على محمل الجد، فمديرو الأقسام الذين لايقدمون اداءً يذكر لا يستمرون فى هذه المناصب لفترة طويلة.

كذلك فإن مديرى الأقسام يحضرون جلسات المراجعة الربع سنوية التى تجرى لهم ولزملائهم، والتى يناقشون فيها ملخصات نتائج عملياتهم بشكل مفتوح وبمواجهة مباشرة، وتصنف الأقسام إلى فئات أ، ب، ج، أو د. فالأقسام التى من فئة أ (أى المتميزة) هى التى تتصدر الحديث فى تقديم العرض عن منجزاتها وتتوالى هذه الفئات فى تقديم هذا العرض انتهاءً بالفئة د. وكما يقول أحد أفراد الحضور لهذه الجلسات: ليس ثمة حاجة لكشف الآخرين على الملأ، فالمركز الذى يحتله القسم الذى تعمل فيه من خلال هذا التصنيف وما اذا كان هذا القسم يتقدم أو يتأخر فى ترتيبه ضمن القائمة، يعتبر بحد ذاته من الحوافز القوية، ولا تتم فى هذه الجلسات الإشارة إلى فرد أو قسم محدد حتى لا يتم إحراجه بشكل مكشوف، ولكن أى قسم يطرأ انخفاض فى مستوى ادائه كما تتضمن تلك التقارير المذكورة، يغادر هذه الاجتماعات وهو مصمم بألاّ يتعرض لمثل هذا الاحراج مرة ثانية.»[٤٦]

لقد ناقشنا الآن النظم المالية والتخطيطية المختلفة مناقشة تفصيلية، ولكن ثمة نظام آخر يستحق المناقشة، وهو الشبكة المركبة للمبيعات فى ماتسوشيتا، فمن بين الشركات اليابانية المماثلة، ربما تعتبر شركة ماتسوشيتا أكثر هذه الشركات شهرة فى مناطق التوزيع للبيع بالجملة، الأمر الذى يمنح هذه الشركة قدرة هائلة على مستوى البيع بالمفرق. ومن خلال هذه العملية، فان الشركه لا تتعامل من خلال ثلاثة أنواع من المخارج للبيع بالتجزئة: (١) المحلات المملوكة جزئياً أو كلياً من قبل شركة ماتسوشيتا. (٢) المحلات المملوكة ملكية خاصة ولكنها تتعامل باصناف ماتسوشيتا دون غيرها. (٣) والمحلات الأخرى التى تبيع سلعاً أخرى منافسة بالاضافة إلى

منتجات ماتسوشيتا . وعلى سبيل المقارنة ، فإن شركة ماتسوشيتا لديها ٢١،٠٠٠ من المحلات التى تسوق منتجاتها دون غيرها فى اليابان مقارنة بالمحلات التى تسوق منتجات سونى والتى تبلغ ١٠٠٠ من المحلات.[٤٧]

وتجرى مراقبة هيئة العاملين فى جهاز المبيعات من خلال قوائم المبيعات المتوقعة وغيرها من احصائيات المبيعات التى توازى فى دقتها تلك المستخدمة فى مجال الانتاج . وكما هو الحال فى كل من شركتى بروكتر وجامبل (Proctor and Gamble) وآى بى ام ، فإنه يتوفر لدى ماتسوشيتا أيضاً شبكة مركبة من نوادى العملاء التى تساعدهم على الالمام باحتياجات الجهات التى تستخدم منتجاتها والتى تقترح الأفكار الجديدة «لإدخال التحسينات على هذه المنتجات ، ولا تترك هذه المؤسسة شاردة ولا واردة عندما يتعلق الأمر بأحوال السوق والتغلغل فيه ، فجهاز المبيعات فى هذه الشركة يتلقى الدعم من خلال ميزانية للدعاية والإعلان تبلغ مخصصاتها ١٠٠ مليون من الدولارات كل عام ، وهى أكبر ميزانية لأ ية شركة فى اليابان.[٤٨]

والحقيقة أن أهم مظاهر نظام المبيعات لشركة ماتسوشيتا تتجلى فى الاهتمام الشخصى الذى يوليه ماتسوشيتا نفسه للعميل ، حيث يقول : «إن رسالتنا الاجتماعية كمؤسسة إنتاجية لا تتحقق إلا عندما تصل منتجاتنا إلى العميل الذى يستخدمها و يكون راضياً عنها . . . وعليه ، فمن الضرورة بمكان لأ ى مؤسسة تجارية أن تتوفر لديها المعلومات اللازمة بخصوص ما يتطلع اليه العملاء . فنحن بحاجة لقياس درجة حرارة جلد العميل كل يوم .»[٤٩] فتجد رجال المبيعات فى شركة ماتسوشيتا يرددون أرقام الاحصائيات عن حصتهم من السوق فى بيع منتجاتهم بنفس الطريقة التى يردد فيها رجال المبيعات الاميركيون ما تم تسجيله من أهداف فى لعبة كرة القدم صباح الا ثنين ، و يتوقع ماتسوشيتا من كبار المديرين التنفيذيين فى الشركة ان يقوموا بزيارات

لمحلات البيع بالتجزئة بين فترة وأخرى للوقوف على وضع منتجات الشركة فى السوق.

وبالنسبة للأميركيين، فإن الجودة النوعية الملفتة للنظر لنسيج المصفوفة التنظيمية

لدى شركة ماتسوشيتا وما يتوفر لديها من وسائل الرقابة على المبيعات وشئون الانتاج والشئون المالية ربما أنه لا ينظر إليها من قبل العاملين ضمن هذه المصفوفة على أنها جائرة. ويستدل على ذلك من هذه العينة من المقتطفات لأقوال عدد من مديرى الأقسام العاملين فى هذه الشركة.

فيشير أحد المديرين العامين فى قسم الراديو بقوله: «صحيح أنه لدينا بعض الأنظمة فى هذه الشركة، ولكننى قد استوعبت هذه الأنظمة لدرجة أنها لم تعد ضرورية بالنسبة لى. فالمركز الرئيسى لا يراجع برامجنا الادارية كثيراً. ونحن من جانبنا لا نشعر بأن علينا أن نحصل على الموافقة بشأن ما نصرفه من أعمال هنا. وبالتأكيد، فإن هنالك مناسبات نطلب فيها النصح والارشاد من خلال ما نتقدم به من استفسارات من أمثال: «لقد قمنا بتصميم هذا النوع أو ذاك من الإنتاج، فهل تعتقدون فى أن له أى معنى؟» وقبل فترة من الزمن، اقترح علينا رئيس مجلس الادارة أن نقوم بتصميم جهاز للراديو يباع بستة من الدولارات، مؤكداً لنا بأننا إذا فعلنا ذلك، فإنه سيقوم بشراء ١٠،٠٠٠ جهاز منها، ومضت فترة ما بين سنتين الى ثلاث سنوات دون أن نفعل شيئاً لتحقيق هذا المقترح، ولكن بمجرد تصنيع هذا الجهاز، كانت مبيعاتنا منه قد تجاوزت أكثر من مليون وحدة. ففى بعض الأحيان تأتى الأفكار من الإدارة العليا، حتى لو لم نطلب نحن الحصول على هذه الأفكار، نتبادل الآراء ووجهات النظر بحرية فى هذا المكان بصرف النظر عن العلاقات الرسمية بين المستويات الوظيفية.»[٥٠]

أما المدير العام لقسم الطباخات الكهربائية فيقول: «اذهل غالباً لزيارة مديرى الشئون المالية والمبيعات وأقسام شئون الموظفين وفقاً لمواعيد تحدد قبل يوم أو يومين. وتدوم أحاديثنا فى العادة فترة تقارب ٣٠ دقيقة، وبالاضافة إلى ذلك، فإننا نعقد ندوة

شهرية للإدارة نلتقى فيها مع رئيس الإدارة والرئيس ونائب الرئيس التنفيذى وغيرهم. وأثناء فترات الراحة لتناول القهوة نقوم بتبادل المعلومات مع الذين يحضرون هذه الندوة.)) [٥١]

وأخيراً، هذا التعليق من المدير العام لقسم انتاج الأجهزة التلفزيونية: ((فى أحد الأيام ذكر رئيس مجلس الاداره السيد ماتسوشيتا: ((سأستقيل من جبهة العمليات للتحول إلى مستشار، حتى إذا كانت لديكم أية استفسارات تريدون الحصول على رأيى بشأنها، يكون بامكانكم مقابلتى والتحدث معى بشأنها، وقد كنت فى الواقع ثالث أو رابع المديرين الذين قاموا بزيارته، وبعد الاستماع باهتمام لما لدى من أفكار، انتقد منشوراتنا الإعلانية والدعايات التجارية التى اعددناها لترويج مبيعات الأجهزة التلفزيونية، مشيراً إلى وجوب التحدث أكثر فأكثر مع العاملين فى هذه المجموعة مع التأكيد على أننا نحن الذين نتخذ القرارات)) [٥٢]

ان الذى يميز هذه المقتطفات هو أن مديرى الأقسام فى هذه الشركة يعبرون بشكل منسق عن مفهومهم فى الاستقلالية والالتزام الذاتى تجاه العمل، فهم يشعرون بوجود الآخرين فى المنظمة، ولكنهم لا يشيرون بأنهم يتعرضون لأى قدر من الضغط أو التدخل فى شئونهم. وربما يتوقع المرء نتيجة لذلك أن الموظفين فى المركز الرئيسى للشركة والمديرين التنفيذيين للمجموعة قد يشعرون بأنهم أقل نفوذاً أو تأثيراً فيما يتعلق بشئون العمل فى الشركة، ولكن الحالة يبدو أنها غير ذلك، فهؤلاء الاشخاص يبدو أنهم يستمتعون بممارسة مالديهم من نفوذ فى الوقت الذى يقومون فيه بالمحافظة على استقلالية هذه الأقسام. اليس هذا الوضع أشبه بالسحر؟ ومما لا شك فيه أن قدرة ماتسوشيتا على الاستمرار فى التعايش مع هذا اللغز لا يمكن تفهمها من خلال تفحص هيكل هذه الشركة وأنظمتها فحسب، وعليه، فلا بد من التوجه إلى اثنين من الجوانب الهامة فى هذا اللغز، وهما: اسلوب ماتسوشيتا والفلسفة التنظيمية الكامنة وراء ذلك.

الأسلوب

هنالك عدة موضوعات متميزة يجدر بنا ذكرها عند التعرض للأسلوب الشخصى الذى يمارسه كوتوسوكى ماتسوشيتا فى الادارة، أولها، طريقته فى الوقوف على الامور بنفسه و بشكل مكثف، فوفقاً لرغبته فى زرع روح العمل بطريقة المتعهد أو الملتزم فى المنظمة، فإن كلا من ماتسوشيتا ومساعده السيد تاكاهاشى، قد أوجد أسلوباً للإدارة يشبه الأسلوب الذى تدار به الأعمال التجارية الصغيرة من عدة جوانب، وكان يبدو على كليهما الرغبة المتواصلة فى الوقوف على آخر المعلومات بصفة شخصية. و إلى يومنا هذا، نجد أن كل واحد منهما يمكنه تمحيص التقارير المطولة وقوائم الأرقام واستخراج المعلومات المفيدة منها.

وقد عرف عن هذين الرجلين أنهما يقومان بالاتصال هاتفياً مع المديرين التنفيذيين فى مواقع العمل فى كافة أوقات النهار أو الليل، لدرجة أنه يصبح من الأمور غير المألوفة اذا لم يقم رئيس الشركة بالتحدث بنفسه شخصياً أو عن طريق الهاتف مع كل واحد من مديرى الأقسام كل يوم أو يومين. و بذلك، فان هذين المسئولين يقفان على كافة المجالات الأساسية و يبرزان بعض الاحتمالات والامكانات فى السوق، والتى قد لا يلاحظها أحد سواهما، فكلاهما ينتهج أسلوباً فى الإدارة يتمثل فى إقامة الاتصال الدائم مع العاملين على مستوى المصنع والميدان والعملاء و قد عرف عن المديرين التنفيذيين لشركة ماتسوشيتا أنهم يقضون وقتاً أقل فى مكاتبهم، حيث تؤكد سياسة الشركة على صرف أكبر قدر ممكن من الوقت فى السوق.

وربما يوحى حديثنا هذا عن اسلوب ماتسوشيتا الى بعض القراء أنه خروج عن الإداريين اليابانيين الذين يجلسون بهدوء لمراقبة ميدان المعركة من مكان مرتفع. والواقع أن هذا الوصف ليس ببعيد عن وضع ماتسوشيتا، ولكنه غير صحيح جزئياً. والحقيقة أن القائد اليابانى «المثالى» هو الذى يجلس بثبات و بشكل رزين فوق سجادته، أما

المدير الاميركى المثالى «فهو فى الغالب أصغر من مثيله اليابانى سناً وأكثر منه حركة ونشاطاً. أما الأسلوب الخاص بماتسوشيتا فيمزج هذين النموذجين معاً. وقد علق ماتسوشيتا على ذلك ذات مرة بقوله: «عندما يتوفر لديك ١٠٠ من الموظفين فانت تكون فى الخط الأمامى، وحتى لو تقوم بالصراخ عليهم و بضر بهم فإنهم سيتبعونك، ولكن عندما تنمو مجموعة العاملين لديك لتصل إلى الألف (١٠٠٠)، فانه يجب ألا تبقى فى الخط الأمامى، بل عليك أن تجلس وسطهم، ولكن عندما ينمو عدد العاملين فى الشركة ليصل الى عشرة آلاف (١٠،٠٠٠) فما عليك إلا أن تقف فى المؤخرة مذعوراً لتقديم الشكر والاحترام.»[٥٣]

وكما بينا من قبل، فإنه أثناء الستينيات والسبعينيات من هذا القرن، كان السيد ماتسوشيتا يتبنى دوراً إدارياً يقوم على مبدأ تفو يض أكبر عدد ممكن من السلطات وعدم التدخل فى أعمال المديرين بهدف تطو ير الجيل التالى من المسيرة القيادية لهذه الشركة، ولكن مع ظهور الأزمات، عاد السيد ماتسوشيتا من جديد للتواجد وسط الأحداث و بكل ما يملك من حماس. أما تاكاهاشى، وهو الذى يصغر السيد ماتسوشيتا بعشر سنوات فقد بقى واحداً من أكثر الناس قدرة على اكتشاف جوانب الخلل فى أعمال الشركة، فرغم كونه مستشاراً للشركة، إلا أن المشكلات الرئيسية التى يواجهها أى قسم من الأقسام كانت تجتذب السيد تاكاهاشى ليكون فى صميم الموضوع - ليسبر غور المشكلة، و يلقى بالأسئلة الصعبة و يضع يده على مواطن الضعف، و يعلق أحد مديرى الأقسام فى الشركة على مواقف هؤلاء المسئولين من التدخل بقوله: «إنهم لم يكونوا يظهرون أبداً بمظهر يقوم بالتفتيش وانما تشعر بأن رجال الإدارة العليا يتصرفون بهذه الطريقة لاكسابك التدريب اللازم، ولتعزيز كفاءتك فى العمل لتأهيلك لذلك اليوم الذى قد لا تجدهم فيه من حولك، فمن الأهداف الأساسية لشركة ماتسوشيتا، تطو ير الأفراد العاديين ليصبحوا على مستوى خارق للعادة من الجودة النوعية فى الاداء. وهذا الهدف من شأنه أن يدخل عنصر تحقيق الأهداف الانسانية فى جلسات اكتشاف

الأخطاء و التى من غيرها تصبح هذه الجلسات قاسية ولا إنسانية.»[٥٤]

ومما لا شك فيه أن ماتسوشيتا يدرك أن سلوك أى مدير من المديرين يعتبر شكلاً قوياً من أشكال الاتصال الرمزى مع العاملين من المرءوسين، حيث يعملون من خلال هذا الاتصال بالاهتمامات الحقيقية لهذا المدير[٥٥]، ومفتاح النجاح بالنسبة إلى ماتسوشيتا يكمن فى قدرته على الوصول إلى قلب الموظف فى المستوى الأدنى وحفزه على اتخاذ القرار بنشاط وابداع لمتابعة تحقيق أهداف التنظيم، وهذا الاسلوب يعتبر أمراً حاسماً لتحقيق هذا الغرض، فتجد شركة ماتسوشيتا تثبت قصص الحرب والأساطير الشعبية التى تجسد القيم التى تأخذ بها هذه الشركة، فهناك مثلاً قصة الدور الذى لعبه ماتسوشيتا فى أزمة المراوح عام ١٩٦٤ م، حيث قام بتخطى مرحلتين من مراحل عملية التوزيع، وتمكن بذلك من توفير قدر كافٍ من النفقات بحيث تمكن معها من إعطاء التنزيلات الكافية لتجار التجزئة لتمكينهم من تحريك المبيعات لهذه المنتجات من جديد[٥٦]. كذلك أثناء فترة الركود التى سادت عام ١٩٧٠ م عندما قام السيد تاكاهاشى بتحويل العمال فى خطوط الإنتاج إلى رجال مبيعات متنقلين على الأبواب، وذلك لتصريف المخزون الراكد وتخفيض التكاليف[٥٧]. وفى مثل هذه القصص وغيرها، كان هناك موضوع واحد فقط وهو أن ادارة ماتسوشيتا تتصف بالجدية والواقعية والنشاط، و يؤكد ذلك أحد المديرين التنفيذيين حيث يقول: «فى الصميم، يلاحظ المرء أن اسلوبنا فى ماتسوشيتا يتمثل فى التوصل الى المشكلة وإيجاد الحل الملائم لها، فالمشكلات يتوقع أن تتم تسويتها على المستوى الذى تحصل فيه، والثقافة الإدارية فى ماتسوشيتا تقر تصرفات المدير الذى يتصف بروح المبادرة و سلوك الإدارة العليا يؤكد هذا الأسلوب فى العمل بقوة، حيث المثل الأعلى فى ذلك هو المدير الذى يفكر كل يوم فى موضوع جديد و يأتى بمبادرة جديدة. فهذه الشركة ليست من النوع التى تأتى فيها التعديلات والاصلاحات من القمة إلى مستوى القاعدة.»[٥٨]

ومن الخصائص الأخرى لأسلوب ماتسوشيتا فى الادارة هو نهجها الواقعى والعملى

فى تسوية النزاعات. وهنا ثانية، وعلى عكس ما عرف عن التصورات النمطية الشائعة عن الادارة اليابانية الكامن فى شركة ماتسوشيتا فإنه يوجد قدر كبير من التنافس وبخاصة عندما تحاول الأقسام المختلفة (مثل أقسام تصنيع أجهزة الراديو والمسجلات) التنافس فيما بينها على تطوير المنتجات المتشابهة والتى تدخل فى ميدان اختصاص مشترك بين القسمين. وقد شهدت لجنة توزيع رأسمال المشاريع العديد من جوانب الخلاف التى تبرز عندما تقوم الأقسام المتنافسة بطلب تأمين الموارد لمثل هذه المنتجات. وهنا، ثانية، نجد مزيجاً متجانساً قد نطلق عليه الاسلوبين الغربى والشرقى فى الادارة. فحيث أن كلاً من السيدين ماتسوشيتا وتاكاهاشى يتصفان بالصراحة والوضوح، فإن اسلوبهما هذا قد تغلغل فى أوساط الشركة وأصبح يشكل جزءاً من ثقافتها الادارية. على أن المناقشات، برغم اتسامها بالكثافة والتركيز، فهى تفتح الباب أمام قدر ضئيل من الخلافات المفتوحة بين الأفراد، وقد أصيب بعض المديرين التنفيذيين فى ماتسوشيتا بالدهشة عندما سألنا «اذا كان ثمة صراع مع الاقسام الأخرى.» وقد أجابنا أحد المديرين بهذه الطريقة: «اننا نختلف فيما بيننا بنفس الطريقة التى يقع الخلاف فيها بين الازواج والزوجات فى بيئة الزواج الصحية، أو بنفس الطريقة التى قد يختلف بها الشركاء فى العمل بعد أن يمضوا معاً سنوات عديدة من التعاون المشترك. ونحن نمر بمراحل من الخلاف فى وجهات النظر دون أن يصل هذا الخلاف الى درجة التضارب، والمقولة الكامنة فى هذا الشأن هو أنه فى الحياة لا بد أن نجرى بعض التعديلات لتسوية هذه الخلافات، ونقصد بعبارة «التعديلات» هنا أن الأطراف المعنية لا بد أن تسعى جاهدة من الناحية الاساسية للالتقاء معاً بدلاً من توسيع شقة الخلاف.»[٥٩]

ويضيف أحد المديرين العامين لواحدة من مجموعات الإنتاج بُعداً آخر لهذا الموقف حيث يقول: «عندما يتنافس اثنان من الأقسام للخروج بنفس النوع من المنتجات، أقوم بالتدخل فى معظم الأحيان. فاستمع لكلا الجانبين، وفى العادة فان الحقائق التى يتم التوصل اليها تحملنى على تحبيذ فكرة طرف على الطرف الآخر. فجميعنا نسعى

للوصول إلى هذه الحقائق واستعراضها معاً ونترك العقل والمنطق يحكم فى الأمور.»

ونعطى فى العادة فرصة للآخرين لقبول وجهات النظر فى هذه المناقشات، وأقصد بهذا أن هؤلاء الأفراد يحتاجون للوقت الكافى للتعود على الطرق الجديدة من التفكير فى مثل هذه الأمور، ونحن من جانبنا نواصل الضغط لحملهم على تقبل وجهات النظر هذه بالاقتناع، ولكننا نحاول دائماً أن نتيح لهم الفرصة للرجوع الينا بوجهة نظر خاصة بهم لعرضها بطريقتهم الخاصة.[٦٠]

وعبارة «الوقت الكافى للقبول بأفكارأوممارسات جديدة»(Acceptance time) تعتبر بمثابة الترياق القوى للقضاء على الخلاف والتضارب فى وجهات النظر فى المنظمات اليابانية. والأمور التى يعتقد فيها المرء أغلى وأهم مما يمتلكه من الأمور المادية الأخرى التى تكون بحوزته، فالانسان يموت دفاعاً عن عقيدته الأساسية وكذلك فى الدفاع عن ممتلكاته الثمينة، وحتى المعتقدات الأقل إلحاحاً من ذلك تتغلغل فى أعماق الإنسان عبر ماضيه وتنعكس على مسقبله، وعندما ترد أفكار أو حقائق جديدة، مهما كانت ملحة، فإن المرء يحتاج إلى الوقت الكافى للتمكن من التخلص من الأفكار القديمة قبل التمكن من تقبل الأفكار الجديدة، و بالرغم من الضغوط وكثافة العمل والسعى للإقتناع بالأفكار الجديدة، الا أن إتاحة الفرصة للتأمل وتقليب الرأى فى امكانية هذه الأفكار يعتبر جزءاً أساسياً من الطريقة التى تتبعها شركة ماتسوشيتا فى تصريف الأعمال.

فيذكر المدير الادارى لإدارة هندسة الإنتاج بهذا الخصوص مايلى: «ينبغى أن نخلق المناخ الملائم لإعداد الناس لتقبل التقنية الجديدة، فأنت لا تستطيع إجبار الناس على تقبل أفكارك، فنحاول قدر الإمكان أن نعرضهم تدريجياً لهذه الأفكار الجديدة إلى أن تحوز على رضاهم وقبولهم.»[٦١] فمثل هذه الملاحظات تتوافق بشكل وثيق مع عبارة نقتطفها مما قاله السيد ماتسوشيتا رئيس مجلس إدارة هذه الشركة، حيث يقول: «عندما أجتمع مع المديرين فى هذه الشركة، فإن هذا الاجتماع لا يتخذ صفته

الرسمية الا نادراً ، ولكن العنصر الهام فى هذا النوع من الا تصال هو تمتع هؤلاء المديرين بالاستقلال التام ، بحيث انه مهما كانت استفساراتى موجهة ومباشرة ، إلا أننى أمتنع دائماً عن إصدار الأ وامر. وعلينا أن نحترم اعتزاز مختلف الأفراد بأنفسهم وأن نجل التقاليد التى درجت عليها شركاتهم فى التعامل معهم .»[٦٢]

القيم الروحانية

إن عبارة «روحانى» من العبارات غير المألوفة فى أدب الحياة المؤسسية . إلا أنه لا توجد عبارة أوفى من هذه العبارة فى الاستحواذ على نظام المعتقدات الراسخ الذى تقوم عليه فلسفة العمل بشركة ماتسوشيتا ، فبعض المواقف المحيرة والأقرب إلى التناقضات فى اسلوب العمل بشركة ماتسوشيتا تصبح إمكانية تفهمها أكثر وضوحاً عندما ننظر بشكل واضح ومتميز فى القيم التى تكمن وراء هذه المواقف . و من الصعب ، على سبيل المثال ، استيعاب الكيفية التى ينظر فيها إلى الانتقادات التى يسوقها رجال الإدارة العليا واعتبارها من قبيل «التدريب» ، والى الكيفية التى يمكن معها للمؤسسة نقل الموظفين الذين يعتبر أداؤهم متدنياً وتطو ير« شخصياتهم» بدلاً من الحط من معنو ياتهم . ومن المدهش أن يلاحظ المرء مؤسسة على هذا المستوى من الكفاءة الدائمة ، و يسمع فى الوقت ذاته بعض المديرين التنفيذيين الرئيسيين فيها ، يتحدثون عن إتاحة الوقت الكافى لتقبل الآراء الجديدة ، وعن رغبتهم فى « كسب ثقة العاملين» .

فأية منظمة إنسانية لابد لها أن تواجه التناقضات الداخلية ، حيث تكون هذه التناقضات فى العادة ما بين التحلى بالكفاءة وما يوازيها من التنازلات على المستوى الانسانى ، وربما أن ظاهرة «الروحانية» هذه قد برزت كوسيلة لإعطاء شىء من المعنى لهذه المعضلات التى لا مفر منها بين الفرد والمجتمع ، و بين الإنسان والكفاءة ، و بالنسبة إلى ماتسوشيتا ، فإن جذور هذا المنهج كانت تعود بالتحديد إلى أصول دينية .

ففى عام ١٩٣٢ م، ومع تفاقم الكساد العالمى، صادف ماتسوشيتا حركة دينية فى اليابان كانت قد نالت اهتماماً واسعاً ونمت بشكل سريع[٦٣]، وقد تأثر السيد ماتسوشيتا بهذه التجربة فى الأعماق. وقد كتب مرة «يتضح لى أن الناس يحتاجون إلى سبيل يربط حياتهم الإنتاجية بالمجتمع.»[٦٤] وفى ضوء ذلك أعاد السيد ماتسوشيتا النظر فى الغرض الذى تعمل الشركة من أجله، فكان أن ظهرت إلى حيز الوجود فلسفة إدارية تربط قابلية تحقيق الأرباح فى العمل التجارى مع تحقيق المصلحة الاجتماعية باسلوب أشبه بنموذج داروين، فيقول السيد ماتسوشيتا فى هذا الخصوص: «ان العمل التجارى ينبغى أن يقف على قدميه، وذلك بالاعتماد على الخدمة التى يقدمها الى المجتمع، فالأرباح يجب ألا تشكل انعكاساً للنظرة الجشعة للمؤسسات فى الرغبة بتحقيق هذه الأرباح ولكن ينبغى أن تكون أقرب بالتصويت لكسب الثقة من صفوف المجتمع فى أن ماتقدمه المؤسسة لهذا المجتمع أمر له قيمة وقد استحوذ على رضاهم، وعندما يفشل أى قطاع من قطاعات الأعمال فى تحقيق الأرباح فإنه ينبغى أن ينتهى - لأن استمراره يشكل ضياعاً لموارد المجتمع، على أن المؤسسة لا ينبغى أن تتبنى موقفاً أبوياً تجاه الأقسام الفاشلة فيها من خلال تقديم الاعانات لهذه الأقسام.»[٦٥]

ومنذ الوهلة الأولى، فإننا نحن المواطنين الذين تعترينا مشاعر الشك فى الوقت الذى نلاحظ فيه الحكومات تتدخل من أجل إنقاذ شركات الأعمال من الافلاس. ونجد أن هذا التبرير للربحية يتصف بالتصنيع وهو أقرب إلى التحايل، ويقدم أحد المديرين التنفيذيين فى الشركة فى هذا الشأن الايضاح التالى: «عندما نفكر فى هذا الأمر من غير التمسك بأيدولوجيات مسبقة، نلاحظ أن المجتمعات تساعد فى نهوض المنظمات التى تساعد على الوفاء باحتياجاتها وتكافىء هذه المنظمات على هذه الخدمة. ويلاحظ أن العديد من الغربيين يميلون إلى الابتسام بطريقة متكلفة ويعتريهم الشك تجاه «الأهداف العليا التى تكرس المنظمات اليابانية نفسها لتحقيقها ويفترضون بأن هذه الدعوات للتمسك بالقيم العليا إنما هى وسيلة للتستر والتحايل المكشوف، ولكن

، عندما تقوم احدى منظماتكم ـ شركة آى بى أم على سبيل المثال، باقناع العاملين فيها «بالتفكير» أو الاعتقاد بأن «آى بى ام تعنى الخدمة» فان مثل هذه القيم لا تعود مجرد شعار من شعارات الدعاية، وانما يصبح هذا القول أساساً لنظام معتقدات يتمسك به آلاف الناس الذين يعملون لحساب تلك الشركة ـ وهنا تكمن قيمة إنسانية تتجاوز مجرد تحقيق الأرباح وتكرس حياة العاملين الإنتاجية لتحقيقها، وهذا ينطبق على فلسفة العمل فى شركة ماتسوشيتا.»[٦٦]

وتوفر فلسفة العمل فى شركة ماتسوشيتا أساساً لقيمة العمل يتجاوز المنتجات التى تصنعها، فشركة ماتسوشيتا كانت الشركة الأولى فى اليابان التى لها نشيد خاص بها يمثل قواعد القيم والأخلاق التى تأخذ بها هذه الشركة، وقد علق أحد المديرين التنفيذيين على هذا بقوله «قد يبدو هذا الأمر تافهاً بالنسبة للغربيين، ولكنه فى كل صباح وفى الساعة الثامنة تماماً وفى جميع أنحاء اليابان، تجد ٨٧،٠٠٠ من الموظفين يرددون نصوص قواعد القيم التى تتمسك بها هذه الشركة. فهذا يذكرنا بأننا جميعاً أسرة واحدة.»[٦٧] وقد تنبأ ماتسوشيتا بأن تجربة المرء على مدى حياته فى منظمة من المنظمات لا بد أن تؤثر فى تشكيل شخصيته بما يتناسب والقيم المعمول بها فى هذه المنظمة، فالعمل الذى يشغل أكثر من نصف وقت يقظتنا يلعب دوراً قوياً فى تشكيل شخصيتنا، وبالتالى، فإنه تقع على عاتق المؤسسة مسئولية لا مفر منها تجاه مساعدة الذات الداخلية للموظفين، وبالإمكان تحقيق هذه المسئولية على أفضل وجه ممكن من خلال ربط المؤسسة بالمجتمع الذى تعمل فيه، وبالفرد العامل فى هذه المؤسسة، وذلك بالتأكيد على لعب الإدارة دور المدرب الذى يعمل على تطوير شخصية الموظف، وليس مجرد استغلال الموارد والامكانات البشرية لهؤلاء الموظفين. وقد يجد بعض الغربيين هذه الأفكار غريبة أو مضللة، ولكن مثل هذا الربط ما بين فلسفة العمل والأهداف الراسخة للعمل، هو من الأمور التى يجدها اليابانيون شيئاً طبيعياً، وقد لاحظ بعض المراقبين أن شركة ماتسوشيتا توفر نوعين متميزين من التدريب: النوع الأول يتعلق

بالتدريب على المهارات الأساسية، أما النوع الثانى، والأهم، فهو التدريب على التمسك بالقيم التى تتحلى بها شركة ماتسوشيتا،[٦٨] و يتم تلقين هذه القيم من خلال فترة طويلة من التتلمذ طوال الحياة الوظيفية للموظف فى هذه الشركة. فالموظفون المعينون حديثاً يجرى تعريفهم بهذه القيم بشكل مستمر، و بصفة الموظف عضواً فى أية مجموعة عمل، فانه يطلب منه، مرة كل شهرين على الأقل، التحدث لفترة عشر دقائق إلى أفراد مجموعته عن القيم التى تأخذ بها الشركة، وعلاقة هذه القيم بالمجتمع، و يقال أنه ليس هناك أقوى فى اقناع النفس من محاولة اقناع الآخرين بما تريد الاقتناع به. وقد طبقت شركة ماتسوشيتا هذا الأسلوب فى الاقتناع الذاتى «منذ وقت طو يل.» وقد يطلب من المرءوسين النظر فى أحد المقترحات التى تقدموا بها فى ضوء القيم التى تتحلى بها الشركة، والجميع فى الواقع قد سمع مراراً وتكراراً العبارات المشهورة لمؤسس هذه الشركة حيث قال: «اذا ارتكبت خطأ غير متعمد، فإن الشركة ستكون بالغة التسامح. و يجب التعامل مع هذا الخطأ على أنه من تكاليف التدريب التى ينبغى أن تعلمنا شيئاً جديداً، على أن الموظف سيتلقى نقداً لاذعاً (و يطرد) عندما يلاحظ أنه ينحرف عن المبادىء الأساسية للشركة.»[٦٩] أما هذه المبادىء الأساسية، والمعتقدات والقيم التى تتحلى بها الشركة فهى على الوجه التالي:

المبادىء الأساسية للعمل

ملاحظة مسئولياتنا بصفتنا من الصناعيين وتعزيز مسيرة التقدم ودعم المصلحة العامة ورفاهة المجتمع، وتكريس أنفسنا لمزيد من تطوير الثقافة العالمية.

عقيدة الموظفين

ان التقدم والتطوير يمكن تحقيقهما فقط من خلال الجهود المشتركة والتعاون فيما بين أعضاء العاملين فى الشركة. فكل واحد منا عليه أن يتمسك بهذه الفكرة باستمرار ونحن نكرس أنفسنا لتحسين مستوى هذه الشركة على الدوام.

القيم الروحانية السبع المشتركة

١) خدمة الوطن من خلال الصناعة
٢) العدالة والإنصاف
٣) تحقيق الوئام والتعاون
٤) السعى للأفضل
٥) اللياقة والتواضع
٦) التكيف والاستيعاب
٧) الامتنان

فهذه القيم، اذا أخذت فى الأعماق، فإنها توفر نسيجاً روحياً له قدرة كبيرة على المرونة والتكيف، كما أنها تعزز من الآمال والتوقعات التى يتحلى بها العاملون فى الشركة. فهى تسمح للشركة التى تتصف بدرجة عالية من التعقيد واللامركزية بالاستمرار و ديمومة الحياة حتى فى الظروف التى يتوقف فيها الإرشاد التشغيلى، وعندما نقارن شركة ماتسوشيتا بالمؤسسات الأميركية التى من نفس الأقدمية - أى المؤسسات التى ظهرت الى حيز الوجود فى العشرينيات من هذا القرن مثل شركة جنرال موتورز، وشركة آى تى تى، ووستنجهاوس - وآرسى آى - فإنه من الصعب أن نجد العديد من هذه الشركات التى احتفظت لنفسها بنفس القدر من الحيوية الذى بدأت به فى مزاولة أعمالها منذ بداية تأسيسها. وان أى استفسار عن الكيفية التى حافظت فيها شركة ماتسوشيتا على نفسها فى الوقت الذى تأخرت فيه العديد من الشركات الأخرى المماثلة عن المسيرة لا بد أن يقودنا إلى نظام القيم الذى تتحلى به بصفته من المكونات الأساسية لنجاح هذه الشركة.

و يعلق المدير العام لإحدى الشركات الرئيسية لماتسوشيتا على هذا بقوله: «إن فلسفة الإدارة فى ماتسوشيتا تعتبر على قدر كبير من الأهمية بالنسبة لنا، فهى تمكننا من

تحقيق نفس مستوى الكفاءة الذى وصل اليه الغرب من غير أن نفقد شيئاً من هويتنا اليابانية، وربما أن السبق النهائى الذى حققته شركة ماتسوشيتا يكمن فى تحقيق التوازن بين عقلانية الغرب وروحانية الشرق.»[٧٠]

سياسات التوظيف وتطوير الموظفين

إن اهتمامات شركة ماتسوشيتا بأسلوب العمل والقيم الروحية تكمن بشكل راسخ فى أفراد العاملين الذين يشكلون قوام هذه الشركة الخارقة للعادة، فمنذ البداية، كان السيد ماتسوشيتا يعتقد فى أن المشروع بشكل عام لم يكن فى أى يوم من الأ يام بأفضل من العاملين فيه، وقد شبَّه الدور الذى تلعبه المنظمة بالطوق الذى يحيط بالبرميل. فمن غير هذه الأطواق، فإن المسافات بين أضلاع البرميل قد تختلف قليلاً وقد تؤدى الى تسرب السائل من هذا البرميل، ومن خلال النظام الذى تفرضه هذه الأطواق، فإن الأجزاء المختلفة تلتحم فيما بينها فى وحدة متكاملة لتفى بالغرض المقصود منها.

وهناك العديد من الجوانب الجديرة بالملاحظة فى الطرق التى تمارسها شركة ماتسوشيتا فيما يتعلق بالتوظيف، وأولى هذه الطرق مايتعلق بعملية التدريب وإسداء النصح والإرشاد الخاص من خلال الدورات التى ينخرط فيها الأفراد الذين يجرى استقطابهم للعمل، فهذا الاهتمام الكبير بالتدريب يعتبر فى الواقع من الخصائص المميزة للمؤسسات اليابانية، وفى نهاية المطاف، فإن كل واحد من الموظفين الذين يتجاوز عددهم ٢٠٠،٠٠٠ موظف ممن يعملون لدى مجموعة ماتسوشيتا أو الشركات الملحقة به لا بد أن يكون قد نال قدراً كافياً من التدريب الفعلى، وجميع الاخصائيين العاملين فى مجموعة ماتسوشيتا سواء منهم المهندسين، أو المحاسبين أو رجال المبيعات لا بد أن يبدأ الواحد منهم بتلقى التدريب على المبادىء الأساسية للعمل التجارى، الذى تزاوله هذه الشركة، فيقضى كل واحد منهم ستة أشهر على الأقل فى عمليات البيع أو

العمل مباشرة فى أحد محلات التجزئة، كذلك يصرف كل واحد منهم بعض الوقت فى تصريف مهام العمل الروتينى فى أحد خطوط التجميع، وكما بينا آنفاً، فإنه أثناء السنوات الأولى من عمل الموظف المستجد، لا بد أن يتعلم طرق ماتسوشيتا فى العمل الذى لا يسمح لهذا الموظف أن يحيد عنها.[٧١]

والذى ينبغى ملاحظته هنا هو أن طريقة ماتسوشيتا التى يبدو أنها غير عملية لأول وهلة هى فى الواقع ليست مختلفة عن تلك الطرق التى تتبعها العديد من المؤسسات المتميزة فى الولايات المتحدة الأميركية، و يعلق السيد بول كراوس من شركة ماك كينزى وشركاه على ذلك بقوله: «فى شركات بى وجى، وسيرز، وآى بى ام تقوم بأعمال الإدارة بتطبيق النظام بطريقة تشبه العمل العسكرى فى الجيش، واذا زلت خطوتك تقوم هذه الإدارة بملاحقتك، وتقوم الإدارة فى هذه الشركات بتوظيف الشباب من سن الحادية والعشرين، ممن يتصفون بالانفتاح والقابلية للتطويع، حيث يبدءون العمل على مستوى القاعدة التنظيمية، وتتم تنشئة هؤلاء الموظفين الجدد، للاعتقاد بجدوى هذا النظام واتباع قواعده، وهذا الامتياز الذى تختص به مؤسساتنا الشهيرة يتمثل حقاً فى تيقظها وتمسكها إلى أبعد الحدود بهذه التفاصيل، و بعد مرور فترة من الزمن، فإن الذين يستمرون فى العمل يصبحون يشكلون جزءاً من ثقافة مستقلة و يعملون فى إطار من المفاهيم المشتركة التى تساعد إلى حد كبير على تسهيل القيام بالعمل.[٧٢]

وكما بينا آنفاً، فإن نظام التدريب فى ماتسوشيتا يتولى تلقين الشباب بالمؤسسة وتشريبهم القيم التى تعمل بموجبها هذه المؤسسة، وتشتمل الدورات التدريبية التى يتلقاها هؤلاء الموظفون على بعض المواد عن تنظيم الشركة، والنظم المالية، و بالطبع عن فلسفة السيد ماتسوشيتا، وتبدأ أهداف هذه الدورات تتضح فى فترة مبكرة. فيتم تعريف هؤلاء الموظفين ميدانياً على نظم المبيعات والانتاج لتحديد الميدان الذى يبدأ فيه هؤلاء الموظفون فى تحقيق الكفاءة فى العمل، والشىء الهام بالنسبة لماتسوشيتا كما

يتضح لهم هو معرفة العميل والوصول بالمنتجات القابلة للتسويق إلى نقطة البيع بأقل التكاليف. وعند كل خطوة من سلم الترقيات، يتلقى المديرون والمشرفون المزيد من التدريب، وفى كل مرة يتم فيها تلقى هذا التدريب فإنه يشتمل على جرعات من فلسفة العمل فى شركة ماتسوشيتا، وبعض الخبرات المنشطة والمتجددة فى العمل بمحلات التجزئة والانتاج.

وفى الثلاثينيات من هذا القرن، عندما كان ماتسوشيتا يقوم بإنشاء الهيكل التنظيمى للاقسام المستقلة، فقد كان يتوقع الصعوبات التى تنطوى عليها عملية تحقيق التكامل على مستوى الشركة بأكملها بالاضافة إلى التنويع فى خطوط الانتاج عموماً، وقد أسس وسيلة بالغة الأهمية لتعزيز هذه النظرة على مستوى الشركة بشكل عام، وهى برنامج ماتسوشيتا للدوران الوظيفى، ففى كل عام، كان خمسة بالمائة من موظفى ماتسوشيتا الذين يضمون المديرين، والمشرفين، والعمال مثالثة بالتساوى، ينتقلون فى العمل من قسم إلى آخر. و يعين الموظفون المنقولون بصفة دائمة فى القسم الجديد إلى حين حصول ترقيتهم المقبلة.[٧٣]

وقد أثبتت شركة ماتسوشيتا قدرتها الفائقة فى المحافظة على استراتيجيتها الصلبة وعلى قيمتها المؤسسية لفترة تزيد عن ستين عاماً. والسبب فى ذلك يعود جزئياً إلى رسوخ أسلوب ماتسوشيتا فى أذهان العاملين فى هذه الشركة. كما يعود ذلك أيضاً إلى النسيج الروحى الذى تستمد منه هذه الشركة نوعاً من «النظام الدينى» العلمانى الذى يحمل الأعضاء العاملين فى هذه المؤسسة على الأخذ بنفس المعتقدات والسير فى نفس الاتجاه. (وبالنسبة لمؤسسة تضم مايزيد عن ٢٠٠،٠٠٠ من الأفراد، يلاحظ وجود درجة عالية جداً من المفاهيم المشتركة). كما يتحقق جزء من هذا التعزيز لاستراتيجية العمل والقيم السائدة فى الشركة من خلال البرامج التدريبية الوارد وصفها، ويجرى نقل هذه القيم وتوارثها جيلاً بعد جيل على مستوى ادارة هذه الشركة، و يتحقق ذلك نتيجة للانسحاب المدروس للسيدين ماتسوشيتا وتاكاهاشى اللذين أخذا يتنحيان تدريجياً

للوصول إلى وضع أشبه بالتقاعد عن العمل الذى لايعودان للالتحاق به الا وقت اللزوم، وفى كل مرة يزداد ابتعادهما عن جو العمل و يستمر لفترات أطول فأطول. وأخيراً فإن شركة ماتسوشيتا تشجع على الاستمرارية الإدارية من خلال أسلوب تولى الوظيفة لفترة طو يلة، فالتوظيف مدى الحياة يلعب دوراً رئيسياً فى هذه الشركة، فهو يوفر هيئة من المديرين الذين تجرى تجر بتهم واختبارهم طوال فترة عشرين أو ثلا ثين عاماً من الخدمة، وهم بذلك يشكلون مورداً يعول عليه للشركة، ولكن حتى لا نقفز إلى هذا الجانب لاتخاذه ذريعة حضارية لما حققته ماتسوشيتا من نجاح، فإن العديد من المؤسسات الأميركية قد احتفظت لديها بهيئة دائمة من المديرين والموظفين الرئيسيين ومن العمال فى خطوط الانتاج (فمعدل فترة الولاية الوظيفية للمديرين الأميركيين فى دراستنا كان يتجاوز عشرين عاماً). فلا شك، والحالة هذه فى أن الأمر ينطوى على أكثر من مجرد التوظيف الدائم.

وإدارة شئون العاملين، كما لوحظ من قبل، تقوم بمراجعة قرارات الأقسام فيما يتعلق بالتوظيف لكافة العاملين ممن يتجاوز مستواهم التعليمى المرحلة الاعدادية من الدراسة، كما تقوم أيضاً بالتتبع الذى يتصف بالحرص والعناية لأعلى اثنين أو ثلا ثة من المديرين فى كل قسم، وتتطلب إجراء تقييم قياسى موحد لأدائهم كل ستة شهور، وتشكل هذه المجموعة الهيئة التى تتصف بالمستوى الرفيع من الامكانات، ووفقاً للمبدأ الأساسى الذى ينطلق منه السيد ماتسوشيتا، والقاضى بتحقيق «النتائج الخارقة للعادة من الناس العاديين» فإن هذه المؤسسة لا تبذل أى جهد محدد للحصول على هذه المجموعة من النخبة المختارة من الجامعات، أكثر مما تقوم به شركة آى بى ام أو بروكتول وجامبل فى بذل أى جهد محدد لاستقطاب المديرين من كليات إدارة الأعمال فى الجامعات الأميركية المشهورة، فالمرشحون الذين تكون لديهم القابلية لاستيعاب عملية الأقلمة الاجتماعية فى الشركة يفترض فيهم أنهم أفضل من أمثالهم من خريجى النخبة المختارة من الجامعات المشهورة.

و يشجع المديرون العاملون فى شركة ماتسوشيتا على اكتشاف المواهب والطاقات الكامنة فى صفوف العاملين فى الشركة فى محاولة لوضع الرجل المناسب فى المكان المناسب، وكثيراً مايردد رئيس مجلس إدارة الشركة عبارته المشهورة التى يقول فيها: «لاتحكم على شخصيات الناس بل على أدائهم... وأن على المدير أن يتعرف على الطاقات الكامنة للمرءوسين من خلال عدد من الاتجاهات، وذلك للتوصل إلى الاتجاه السليم الذى يمكن به تفجير هذه الطاقات الكامنة بأكثر الطرق فعالية.»[74] وفى العديد من المؤسسات لا تعدو مثل هذه الأقوال عن كونها شيئاً من قبيل الملاحظات المبتذلة - ولكن القائمين على شئون ماتسوشيتا يؤكدون بأن هذه القدرة على التدريب وتطوير العاملين (لاستخلاص العمل الخارق للعادة من صفوف العمال الاعتياديين) تعتبر من القيم المتأصلة فى هذه الشركة.

و بالرغم من التزام شركة ماتسوشيتا تجاه مساعدة موظفيها على «تحقيق ذاتهم» إلا أنها تعتبر فى الوقت ذاته من الشركات التى تهتم بالأداء إلى أبعد الحدود. فكما بينا من قبل، فإنه فى الوقت الذى نجد فيه ماتسوشيتا لا تقوم بطرد الموظفين من العمل، إلا أنه يتم نقل من يواجهون المشكلات إلى وظائف أخرى. فالمدير التنفيذى الذى يرتكب خطأ من الأخطاء قد يطلب منه أن يمضى بعض الوقت فى تقليب الأمر والتأمل الذاتى للخروج بعد ذلك بأفكاره الخاصة حول الكيفية التى يمكنه بها العمل بصورة أفضل فى المؤسسة و يبقى يحول من مكان لآخر فى إطار التنظيم إلى أن يجد لنفسه دوراً يمكن له من خلاله تحقيق أفضل النتائج بما لديه من طاقات وامكانات[75]، و يعقب أحد المديرين الإداريين على هذا الموقف بقوله: «إن العمل الإدارى هنا لا يعتمد على التعزيز الإيجابى للسلوك، فنحن ندير العمل بطريقة صارمة عندما نلاحظ ارتفاعاً ملحوظاً فى معدلات الأصناف المرفوضة والمرتجعة من السلع.»[76] وفى بعض الأحيان قد يحصل بعض التنبيه المباشر (Knucle - rapping) للمقصرين. ولكن ذلك ينظر إليه دائماً على أنه من قبيل تدريب وتطوير من يضلون من المديرين للرجوع الى جادة الصواب

ومواصلة العمل فى المستقبل. فنظرة للتدريب ليست تمثيلية تحزيرية (Charade). أما النقد فينظر اليه فى شركة ماتسوشيتا على أنه من النظم التأديبية المتبعة فى تطوير الموظفين.

ففى شركة ماتسوشيتا لا تكون التضحية بالأداء فى سبيل الأقدمية بالوظيفة إلا نادراً. فبعد انقضاء خمسة عشر عاماً من الخدمة (وهى فترة كافية للتأكد بأن كل فرد قد تم تأهيله اجتماعياً للاستمرار فى المنظمة)، تأخذ معايير الترفيع والترقية بوزن الأداء مع الأقدمية، ومن هذه النقطة فما بعد، فإن المؤسسة لا تتردد فى حفز وترقية الشباب لشغل المناصب الرئيسية وتخطى من سبقوهم فى الوظيفة، فرئيس قسم الالكترونيات فى ماتسوشيتا، وهو السيد سابورو ماتسوموتو، كانت لديه خلفية فى أعمال المصارف وكان قد ساعد الى حد بعيد على حل مشكلات المؤسسة المالية الخطيرة فى الخمسينيات من هذا القرن. ولكنه كانت تنقصه المعرفة الكافية فى حقل التسويق ولم يتمكن من بث روح الحماس الذى يمكن بواسطته لمرءوسيه مواجهة التحديات التى جاءت بها فترة الستينات. ولذلك فقد تم استبداله بمدير أصغر سناً وأكثر حيوية. كذلك، ففى عام ١٩٧٧ م، قام رئيس مجلس الادارة بترقية مدير أصغر نسبياً من بين عدد كبير من المديرين الأقدم منه فى الشركة ليشغل منصباً هاماً فى اللجنة التنفيذية للشركة[٧٧]، وقد ذكر ماتسوشيتا فى هذا السبيل أن «الاحتفاظ بالرجل غير المناسب فى المكان غير المناسب من شأنه أن يشكل عقبة فى طريق نجاح أى قطاع من قطاعات الأعمال[٧٨]» وفى عام ١٩٧٩، تمكن أحد المديرين العامين البارزين لقسم من الأقسام فى هذه الشركة من الحصول على مقعد بين أعضاء مجلس الإدارة للشركة.[٧٩]

وقد شمل اهتمام ماتسوشيتا بتطوير العاملين من المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمى أيضاً، فقد كان يستمتع باصطحاب الزائرين فى جولة فى أرجاء المصانع، حيث كان يشير إلى أحد العمال بطريقة عشوائية و يقول: «هاهنا واحد من أفضل

المديرين لدينا.»[٨٠] فيعتمد ماتسوشيتا على الفلسفة القائلة بأن كثيراً من الأدمغة الجيدة أفضل من القليل من الأدمغة الفذة» عندما يتعلق الأمر بتشغيل المنظمات بالشكل المناسب، ونتيجة لذلك، فقد تم وضع برنامج نشط يرمى إلى الحصول على التوصيات من صفوف الموظفين. فالسيد ماتسوشيتا ينظر الى التوصيات التى يتقدم بها الموظفون على أنها وسيلة لإجراء التحسينات على مستوى ورش العمل والسوق، وهو يعتقد فى أن عدداً كبيراً من صغار الموظفين، الذين يعيرون اهتمامهم كل يوم لكيفية تحسين العمل، أن يحققوا من الانجازات ما يفوق انجاز جهاز مركزى ملىء بأكمله بمهندسى الانتاج والمخططين.[٨١]

و يعتبر الاطراء والتعزيز الايجابى للسلوك جزءاً هاماً من فلسفة العمل بشركة ماتسوشيتا، ففى عام ١٩٧٩ م، كانت هذه الشركة تتلقى ما يزيد عن ٢٥ من الاقتراحات من كل موظف (وكان معدل هذه الاقتراحات فى بعض الأقسام يزيد عن ٦٠ اقتراحاً للموظف الواحد)، وكانت هذه الاقتراحات تدرج حسب أهميتها ابتداء من الرقم (المتميز) إلى الرقم ٩، و بناء على هذه الاقتراحات كانت تقدم المكافآت المالية على مستوى الأفراد والمجموعة. وكانت حوالى ٩٠٪ من هذه الاقتراحات يتقاضى أصحابها مكافآت مالية عليها، وإن كان معظمها لا يزيد عن بضعة دولارات فى الشهر، ولكن الغرض من ذلك هو الاستمرار فى تعزيز هذا السلوك بشكل مستمر على الوجه التالى: «فكر فى شئون وظيفتك، طور نفسك وساعدنا على تحسين أوضاع الشركة.»[٨٢] فأفضل الاقتراحات تلقى الاعتراف والتقدير على مستوى الشركة عموماً و بالتالى فانها تستحوذ على مكافأة مالية كبيرة، وفى كل عام يتم أيضاً منح العديد من المكافآت المالية، مما فى ذلك الجوائز التى يمنحها الرئيس وغيرها من الجوائز التقديرية التى تمنح على مستوى مديرى الأقسام.

والواقع أن العديد من المؤسسات اليابانية لديها برامج لتشجيع الاقتراحات حيث ينظر معظم مديرى هذه المؤسسات إلى مثل هذه المقترحات على أنها حيو ية لتحقيق

النجاح ، ولكن شركة ماتسوشيتا لا تقوم بمكافآة الاقتراحات فحسب ولكنها أيضاً تحتفظ بالاحصائيات حول عدد ونوعية المقترحات التى يجرى تلقيها من كل قسم ، و ينظر إلى هذه الاحصائيات على أنها مقاييس ممتازة لمستوى الروح المعنو ية فى صفوف الموظفين .

والموظفون ، فى هذه الحالة لا ينظر اليهم على أنهم «يشاركون» فى أعمال الادارة ، ولكنهم يعلمون بأن الادارة مهتمة بوجهات نظرهم وتسعى للحصول عليها ، فسجلات الشركة مفتوحة لامكانية اطلاع الاتحاد عليها وهذا الاتحاد تجرى استشارته مباشرة من كل قسم من الأقسام عند قيامه باعداد خطته النصف سنو ية للتشغيل . وقد علق أحد الكهربائيين العاملين فى مصنع تجميع أجهزة التلفزيون التابع لشركة ماتسوشيتا فى بورتوريكو بقوله «هذه شركة غير عادية . فعندما جاء القائمون على شئونها أول مرة إلى هذه البلاد ، استوقفنا فى البداية نظامهم فى مراقبة الإنتاج والتركيز على أهمية تحقيق النتائج ، والذى ساعد فى عملية الانتقال هو إرسالهم مائة من العمال إلى اليابان للتعرف على الكيفية التى يتم بها تشغيل المصانع هناك ، وقد بدا الأمر لأ ول وهلة بعيد المنال ، ولكن أمكن تطبيق التحسينات تدريجياً هنا ، وقد ساعد تبسيط العمل من خلال التصميم المعدل للمنتجات فى خفض ما نعانية من مشكلات الجودة النوعية . فهم يمارسون سياسة الباب المفتوح فى الإدارة و يشجعون الاقتراحات فعلاً . ففى كل صباح تعقد اجتماعات فى بداية النهار ونردد جميعاً القيم السبع لشركة ماتسوشيتا ، وقد بدا هذا الأمر تافهاً فى البداية ، ولكن المرء يتفهم ، مع مرور الزمن ، السبب الذى تقوم من أجله الشركة بتصريف بعض الشئون عندما تتعرف على فلسفتها . وقد كانت هذه العملية تتصف بالتقهقر المستمر، وخاسرة لامحالة قبل استحواذهم على هذه الشركة . ولكنهم عندما جاءوا إلى هنا قالوا إنهم سيحققون أر باحاً خلال ثلاث سنوات ، و بالفعل فقد تحقق لهم ذلك . وهذا يعزز إيمان الانسان بالأسلوب الذى تنتهجه الشركة فى العمل .» [٨٣]

المهارات

كما بينا من قبل فى هذا الفصل، فإن من الصعب أن نقوم فى أى من المنظمات اليابانية بفصل الفرد عن التنظيم، ولكن عندما تتبعنا الطريقة التى تم بها تشكيل قسم الكهرباء بشركة ماتسوشيتا، فقد اكتسبنا شيئاً من بعد النظر أيضاً فى المهارات التى يتحلى بها المؤسس لهذه الشركة، وربما أن أبرز هذه المهارات هو تعدد البراعات لدرجة تلفت الأنظار، بحيث تراه فى بعض الأحيان يشترك بنفسه فى تصريف أدق الأمور، وفى أحيان أخرى يتنحى عن العمل و يكتفى باسجاء بعض النصائح عن بعد، وقد لاحظنا أيضاً رغبته الجامحة فى الحصول على الحقائق والمامه بالارقام واستعداده الدائم لاتخاذ القرارات كتعيين السيد آراتارو تاكاهاشى للعمل مراقباً ونائباً له فى تصريف شئون الشركة. ثم نلاحظ أيضاً آثاره الواضحة المتمثلة فى الروحانية التى تتحلى بها ماتسوشيتا، علاوة على توفر قدر كبير من الوقائع التى تثبت ثقته بالفطرة الغريزية فيما اتخذه من قرارات ادارية رئيسية، و يبدو أن السيد ماتسوشيتا يجمع المواهب التى لا تتأتى إلاً لعدد كبير من الرجال، و بالتالى فإن من الصعب تحديد مدير غربى واحد يجمع كل هذه الخصال، وربما لا يكون من قبيل المبالغة أن نذكر أن اليابانيين قد اجتمع لهم فى شخص السيد كوتوسوكى ماتسوشيتا عبقرية إدارية على مستوى عالمى، فقد اجتمعت فى شخصية هذا الرجل الموهبة الإدارية التى كان يتحلى بها الفريد سلون (Alfred Sloan) والمهارات التسو يقية التى يتحلى بها الجنرال رو برت ى. وود من شركة سيرز، وليس من الغريب فى يوم ما أن يعتبر المؤرخون السيد ماتسوشيتا من أعظم المديرين فى هذا القرن، فالعوامل العديدة التى قمنا بمناقشتها تعزز من الكفاءة الفريدة من نوعها لشركة ماتسوشيتا بصفتها من الشركات المنافسة فى السوق، وتبرز مهارات هذه الشركة نتيجة للطرق غير العادية التى يتم بها جمع كافة أجزاء التنظيم معاً فى بوتقة واحدة، والذى يعزز الهيكل التنظيمى لهذه الشركة هو

نظامها، و يعود الفضل فى ذلك إلى الدعم الهائل الذى يقدمه ماتسوشيتا فى العمل، والقيم الروحية، إلى سياسات التوظيف المتبعة. فعندما قام ماتسوشيتا بمزج القيم الإنسانية بعنصر الكفاءة العالية، فقد أوجد بذلك منظمة تتصف بالقدرة العجيبة على الاستمرار والحيوية، وربما أن نظام ماتسوشيتا يشبه نظام الجيش - فى أفضل صورة - فمن خلال الاتساق الخارق للعادة بين الاستراتيجية والمهارات، فقد تمكنت هذه الشركةمن التوسع بانشاء فروع مستقلة جديدة بنفس القدر من الدقة المماثلة للشركة الأم، و بهذا القدر نكون قد تتبعنا فنون الإدارة اليابانية كما تمارس فى واحدة من أكثر الشركات نجاحاً، والآن دعونا نتعرف على قصة نجاح مشابهة فى الولايات المتحدة لنتعرف على الفوارق بين أسلوب الإدارة فى اليابان والولايات المتحدة.

الفصل الثالث

النقيض الأميركى

تولى السيد هارولد اس. جنين (Harold S. Geneen) إدارة الشركة الدولية للهاتف والتلغراف (ITT) لفترة تناهز العشرين عاماً، بحيث أنه عندما تقاعد فى عام ١٩٧٩ كان اسمه قد اشتهر فى أوساط المديرين التنفيذيين من الأميركيين. وقد كان اسم السيد جنين يقترن غالباً ببعض الأوصاف مثل العبقرية، والحزم، والقوة، والطموح والنجاح. فمن جوانب كثيرة كان السيد جنين يمثل أحد النماذج الأصلية للمدير الأميركى الذى يحترمه العديد من رجال الأعمال. (وقد ظهرت مؤخراً مقالة بعنوان «عشرة من أكثر المديرين حزماً فى أمريكا» تبين أن هذا النموذج الأصلى من المديرين مازال على قيد الحياة)[١]. وقد كان نجاحه فى تحقيق الأهداف الأساسية من الأمور الملفتة للنظر، بحيث أنه خلال عقدين من إدارته لشركة آى تى تى تمكن من تشكيل هذه الشركة حسب النموذج الذى يمكن به تحقيق الأهداف المنشودة، ولكن كما سنرى فيما يلى من هذا الفصل، فقد كان الثمن الذى دفعه الآخرون من العاملين فى الشركة باهظاً، كما أن هذه المؤسسة لم تكن تقوم دائماً بخدمة قيم المجتمع على نطاق واسع، علاوة على أن السيد جنين عندما ترك العمل لم يكتب لاسلوبه الاستمرار من بعده فترة طويلة، فلم يقم السيد جنين ببناء مؤسسة عظمى قادرة على تحقيق العديد من الأهداف والاستمرار فى تحقيق النجاح، وانما تمكن فى الواقع من إنشاء هيئة اعتبارية لمؤسسة كان يبدو أنها تعتمد على شخصية السيد جنين نفسه، وهذا بالطبع لم

يكن بالانجاز اليسير، ولكن من وجهة النظر التى يؤيدها هذا الكتاب، فإن هذا الانجاز يعتبر ذا قيمة محدودة، باستثناء أنه يفسر بشكل واضح إحدى الطرق الأميركية المتبعة فى الإدارة والتى نعتقد أنها تقف إلى حد ما وراء ما نواجهه فى الوقت الحاضر من متاعب.

وقد كان يعترى شركة آى تى تى حالة من الركود عندما أصبح السيد جنين المدير التنفيذى لهذه الشركة فى عام ١٩٥٩ م، فقد كانت قيمة المبيعات السنوية لهذه الشركة ٧٦٥ مليوناً من الدولارات، تأتى معظمها من سوق الاتصالات العالمية الذى تحكم الشركة وثاقه[٢]. وفى ظل قيادة السيد جنين، قامت شركة آى تى تى بتنويع أنشطتها وذلك بامتلاك ما يزيد عن ١٥٠ من الشركات، ومع تقاعد السيد جنين فى عام ١٩٧٩، كانت هذه الشركة تعتبر أكبر الشركات المختلطة فى العالم، حيث بلغت عائداتها السنوية عام ١٩٧٧ أكثر من ١١،٨ بليوناً من الدولارات، علاوة على توظيفها مايزيد عن ثلث مليون من العاملين فى ٩٣ من بلدان العالم. يضاف إلى ذلك، أن فترة العشرين سنه التى قاد فيها الشركة رافقتها تحسينات هائلة فى نسبة المبيعات إلى الموجودات، فقد ازدادت هذه النسبة من ٠,٨٢ عام ١٩٥٩ الى ١,١٤ عام ١٩٧٩[٣]م. ومن هذا المنطلق، فان شركة آى تى تى قد اكتسبت من النفوذ والقوة مالم تكتسبه معظم الشركات الأميركية، ولكن هذه الانجازات يمكن أن تعزى إلى حد كبير لرجل واحد لم يقم بالتوسع فى امبراطورية شركة آى تى تى لتصل إلى عشرة أضعاف ما كانت عليه فحسب، وانما تمكن فى الوقت نفسه من تعزيز أواصر الصلة بين فروع وأقسام هذه الشركة لتصبح جهازاً مؤسسياً يتسم بالانسجام والكفاءة.

وللوهلة الأولى، فإن المقارنة بين شركة آى تى تى وشركة ماتسوشيتا قد تكون مقارنة غير كاملة، ففى الوقت الذى تشترك فيه هاتان المؤسستان فى خاصيه مشتركه وهى العمل فى مجالى الكهرباء والالكترونيات، فإن شركة آى تى تى تعتبر من الشركات المتعددة الأنشطة إلى أبعد الحدود بينما تعتبر شركة ماتسوشيتا، مع قليل من

الاستثناءات قد ركزت على النواة التى بدأت بها فى مجالى الكهرباء والالكترونيات. وبينما يلاحظ أن هاتين المؤسستين متشابهتان إلى أبعد الحدود من حيث العائدات الإجمالية (١١,٨ بليون دولاراً بالنسبة لشركة آى تى تى و ١٠ بليون دولاراً بالنسبة لشركةماتسوشيتا)، فإن شركة آى تى تى التى تضم ٣٥٠,٠٠٠ من العاملين تعتبر أوسع من ماتسوشيتا نسبياً التى يناهز عدد العاملين فيها ٢٠٠,٠٠٠ من الموظفين. على أن المقارنات الإحصائية قد لا تخدم الهدف أحيانا، فالغرض من هذه المقارنة بين الشركتين هو أن نبين أن كلا من السيدين كوتوسوكى ماتسوشيتا وهارولد جنين يمثلان على الأقل نموذجاً أساسياً من نماذج التفوق الإدارى كل فى الاطار الحضارى الذى يمارس فيه نشاطاته، فخلال فترة العقدين من قيادة جنين لدفة الإدارة فى شركة آى تى تى، كان، كما تذكر الهيرالدتريبيون الصادرة فى نيو يورك «يمتدح من قبل العديدين على أنه زعيم الإداريين المؤسسين»[٤] والحقيقة أننا لو استخدمنا التغطية الإعلامية التى نالها جنين فيما نشرعنه فى المجلات المالية ومجلات إدارة الأعمال بمثابة مؤشر لما ناله من شهرة فى مجال الادارة، يمكننا القول بأنه يأتى فى المرتبة الأولى، بنفس الطريقة التى يتصدر فيها كوتوسوكى ماتسوشيتا قمة الشهرة فى نفس المجال فى الأوساط اليابانية، وبالطبع، فان بامكاننا التشكيك فى مدى صحة العلاقة بين الشهرة فى الأوساط الاعلامية والامتياز الادارى الحقيقى، ولكن هذه المقابلةلاتقوم فى الواقع على «الامتياز الادارى» بحد ذاته، وانما على حقيقة أن عدداً كافياً من الناس قد وجدوا هذين من

«عظماء الإداريين» اللذين يقدمان المثال الحسن لمن يحذو حذوهما فى هذا المجال، والسيد جنين قد يخيفنا فى بعض الأحيان حيث أن بعض ما حققه من انجازات يبدو لنا من قبيل الممارسات الإدارية المثيرة للاهتمام، بحيث قد يرغب الآخرون فى تقليدها، ولكننا لا نريد استخدام جنين بمثابة رجل من القش نصوب إليه سهامنا لاسقاطه، والذى ينبغى إيضاحه منذ البداية أن من إحدى الخصائص المميزة للشركات الأميركية بشكل عام هى أن شخصيات المديرين التنفيذيين فى هذه المؤسسات تترك بعض

السمات الشخصية المميزة، فى الوقت الذى يلاحظ فيه أن المؤسسات اليابانية، حتى التى يتوفر فيها أعظم المديرين من أمثال السيد ماتسوشيتا، يكون الاتجاه فيها لمزج السمات الشخصية لهؤلاء المديرين وانصارها فى بوتقة المؤسسة عموماً، وعليه، فعندما نقوم بتفحص أوضاع شركة ماتسوشيتا الكهربائية فإننا ننجذب لا محالة باتجاه خصائص هذه المنظمة، بينما أنه عندما نقوم بدراسة شركة آى تى تى فإننا نجد أنفسنا نناقش خصائص السيد هارولد جنين، ومع أخذ هذه الايضاحات بعين الاعتبار،سنقوم باستعراض الكيفية التى تمكنت معها شركة آى تى تى بقيادة جنين من العمل بصفتها شركة أحكمت قيادتها، ومن منطلق حضارى ومنطلق الصداقات الانسانية، فإن كلا من ماتسوشيتا و آى تى تى تمثلان الدرجات القصوى من التنظيم الإدارى، ولكن من هذه المقابلة قد نكتسب شيئاً من بعد النظر والتعمق الذى قد يكون فيه بعض الفائدة بالنسبة لنا.

والآن دعونا ننظر فى العناصر الرئيسية لأسلوب جنين فى الإدارة ونقارن هذه العناصر بما سبق لنا ملاحظته من أسلوب ماتسوشيتا، فقد علق أحد قدماء الموظفين فى شركة آى تى تى على أسلوب جنين فى الإدارة بقوله: «إن جنين مثل الجنرال باتون، كان يعرف ما يعنيه ارتداء اثنين من المسدسات، فعندما تولى جنين إدارة هذه الشركة لأول مرة، كان بحاجة لإثبات وجوده أمام العاملين فى هذه الشركة، وتعريفهم بأنه المسئول عن إدارة شئون الشركة. وقد تمكن من تحقيق ذلك من خلال الاتصال بالموظفين فى ساعات مختلفة من النهار للاستفسار منهم عن بعض التفاصيل الدقيقة التى يصادفها فيما يقدمونه له من تقارير، وابراز قدرته على تذكر الحقائق والأرقام، وفى أوربا، كان يصر أن يتخاطب أفراد الحضور فيما بينهم فى الاجتماعات بأسمائهم الأولى، برغم أن العادات والتقاليد فى أوربا كانت دائماً تشدد على استخدام أسماء العائلة والتعامل بصفة رسمية متحفظة فى مثل هذه الاجتماعات، وكان السيد جنين يعتقد فى أن المكالمات الهاتفية فى منتصف الليل تشجع العاملين على التحضير

والاستعداد لليوم التالى من العمل فذاعت شهرته من خلال هذه الممارسات، ولكن الشيء الذى ينبغى تذكره هو أن جنين كان يقوم بالتحضير والاستعداد للعمل أكثر من أى شخص آخر. كان دائماً جيد الاستعداد لكافة الاحتمالات.[5]

فسلوك جينين وما يبذله من جهد قد أوجد ضغوطاً تنافسية حادة فى صفوف المديرين الذين كانوا يعملون باستمرار من غير كلل أو ملل، كان اسلوبه فى الادارة تقليدياً، وكما سبق أن رأينا فى ماتسوشيتا، فقد طورت شركة آى تى تى لنفسها مجموعة إدارة مركزية قوية، وشكلت أقساماً شبه مستقلة، ونظاماً فرعياً بالغ الدقة لوضع الأهداف ووسائل الرقابة، فكان رئيس كل قسم مسئولاً بالتفصيل عن كافة جوانب العملية الموكلة اليه، وكان يتعرض دائماً للتمحيص المستمر من قبل الادارة العليا لضمان حسن تنفيذ العمل، وكما يقول جنين فإن هذا النظام يؤكد على اجراء «تحليل شامل يغطى سياسات وخطط (كل قسم) فيما يتعلق بالمبيعات والمردودات ومتطلبات رأس المال لخمس سنوات من تاريخه، ويضيف جنين قائلا أن «هناك وسائل رقابة داخلية ومراجعات إدارية شهرية، وضغوط مستمرة، وعينات تجمع لقياس التقدم الذى تم إحرازه.»[6] والواقع أن هذا الجزء الأخير من معادلة جنين الادارية يوفر القوة الدافعة لأسلوبه التنافسى.

وقد كان ثمة عناصر هامة ومتشابكة فى أسلوب الإدارة الذى يتبعه جنين، والعنصر الأول من هذه العناصر هو السعى للحصول على «الحقائق الراسخة» ولضمان حصوله على هذه الحقائق، فإنه كان يستخدم العنصر الثانى الذى يدور حول تصميم نظام مفصل ومحكم للضبط والتوازن (١) باستخدام الموظفين الاستشاريين بصفتهم مصدراً موازياً ومستقلاً من مصادر المعلومات بالنسبة للموظفين التنفيذيين، (٢) السماح بالتطابق والتكرار فيما يفوض من سلطات بين الوظائف الاستشارية والتنفيذية. وهنا يلاحظ انعطاف بسيط عن فكرة «المنسقين» التى لاحظناها فى شركة ماتسوشيتا، فالتركيز فى شركة آى تى تى كان على أساليب «الضبط والتوازن». أما العنصر

الثالث من أسلوب جنين فى الإدارة فيرتكز على استخدامه للاجتماعات الموسعة والمنظمة لتكون بمثابة نقطة الارتكاز للعملية التى تتبعها فى اتخاذ القرارات، وهذا فارق آخر بينه و بين أسلوب ماتسوشيتا، و بحكم ما وهبه الله من قدرة فائقة على تجاوز وتقبل الخلافات والتناقضات، فقد كانت الاجتماعات التى يعقدها جنين أشبه بالمواجهات الصريحة، وذلك لضمان أكبر مدى من التمو يل على ما يتوفر لديه من معلومات، ولاختبار مدى سلامة المقترحات[٧] و بهذه الطريقة كان يضع معظم «الحقائق الصحيحة» على مائدة الاجتماع. أما العنصر الرابع، والذى يعتبر الوسيلة الدقيقة للمحافظة على تماسك النظام، فهو أن جنين كان يطبق عدداً منوعاً من المكافآت والضغوط لضمان إمساكه بدفة القيادة بأكملها. فقد أسهم بدور رئيسى فى تصميم النظام الإدارى الذى يعمل بموجبه، ومن خلال فرض سلطته العليا، فقد كان يسعى للتأكيد على أن ولاء المرءوسين لأهداف آى تى تى يأتى فى المقام الأول قبل التنافس بين هؤلاء المرءوسين، وفوق أية إغراءات قد تحمل الموظفين على إخفاء بعض الحقائق الهامة حول أعمال الشركة حماية للمصالح الذاتية لهؤلاء الموظفين[٨]. و باستخدام هذه العناصر مجتمعة من اسلوب جنين فى الإدارة أصبح بإمكانه العمل بالقدر المطلوب من الفعالية.

البحث عن الحقائق الثابتة

لنتعرف أولاً على اندفاع السيد جنين نحو جمع الحقائق، فجنين شأنه فى ذلك شأن ماتسوشيتا، كانت لديه قدرة خارقة على تذكر المعلومات، ولكنه يختلف عن السيد ماتسوشيتا من حيث كونه أكثر قدرة على استغلال ذاكرته، و بالتالى فقد عززت هذه القدرة من سمعته الاسطورية، وكانت مصدراً رئيسياً لقوته. فبينما كان يتمتع به من ذاكرة «فوتوغرافية» وسرعة فى القراءة والاستيعاب، فقد كان يذهل المرءوسين بقدرته على الرجوع بذاكرته سنوات عديدة ليذكرهم بكل طلب كانوا يتقدمون به للحصول على

رأس المال أو بكل التوقعات التى كانوا يضعونها[٩] ، فقد كان يبدو للمطلع بأن جنين لم يكن ينس أى شيء أبداً ، فقد كانت المنضدة فى مكتبه والأرض ممتلئة بأكوام التقارير المتراكمة ، وكان يبدو عليه وكأنه يقرأ و يتذكر كل ماذُوّن منها جميعاً . (وتلك الأكوام ، كانت تبدو لكل من سمع بها ، كأنها رمز لشغف الرئيس بالحقائق وليست رمزاً لرغبة الرئيس الجامحة نحو الاحتفاظ بالحقائق) .

وربما أن السعى لجمع الحقائق والاحتفاظ بها كان قد استحوذ على فكر السيد جنين ، ولكن هذا كان يأتى فى الصميم بالنسبة لأسلوب جنين فى الادارة ، فقد ذكر مرة «أن من الصعب جداً التوصل إلى القرارات ، وأن معظم الشركات تضع قراراتها بناء على جبل من الحقائق التى هى فى الواقع ليست بحقائق»[١٠] ولتجنب هذا المنزلق ، فقد طور جنين لنفسه قدرة خارقة على البحث عن الحقائق واكتشافها سواء عن قسم من الاقسام أو نوع من المنتجات ، كاشفاً بذلك النقاب عن طبقات متراكمة من «الحقائق الخاطئة» قبل أن يصل إلى الحقيقة.[١١]

وفى عام ١٩٦٥ كتب جنين مذكرة شديدة اللهجة وجهها إلى مرءوسيه حول هذا الموضوع حيث نصت هذه المذكرة على ما يلى «مع التنفيذ الفورى ، فإننى أريد أن يحدد فى بداية كل تقرير بشكل فعال ومباشر وصريح ملخص للحقائق الثابتة الواردة فيه . . . فأرقى مستويات فن الادارة المتخصصة يستدعى توفر القدرة على استشفاف الحقيقة الصادقة من بين كافة الحقائق الأخرى ، وعلى توفر الرغبة الجامحة لدى المديرين من حب الاستطلاع العلمى ، والصبر وحتى الصراحة الجارحة أحياناً وعند الضرورة فى سبيل التأكد من أن ما لديك هو مايمكن أن تجزم بكونه حقائق غير قابلة للشك . »[١٢]

ومن وجهة نظر السيد جنين ، فان الحقيقة الراسخة هى من الأمور الشاقة وغير القابلة للجدل ، وكحد أدنى ، فهى تشكل أحد آراء الخبراء المستقاة من مصدرها الأصلى مباشرة ، بناء على أحدث المعلومات المتوفرة ، وقد ذكر احد المساعدين ممن عين حديثاً بهذا الخصوص مايلى : «إذا قدمت إلى جنين رأياً يقوم على العاطفة فإن هذا يعنى

نـهـايتك.»[١٣] فالواقع أن قدراً كبيراً من روح الأداء فى آى تى تى يستمد من البحث عن الحـقـائـق الـراسـخة، وكما هى الحال بالنسبة لماتسوشيتا، فإن نظام التخطيط والرقابة الـتـفـصـيلى كان يوفر للسيد جنين الحقائق بطرق عديدة، فكان المديرون يقومون سنوياً بـتـقـديـم وثـائـق الخـطـط المـفصلة والجيدة التوثيق ولخمس سنوات أيضاً، أما التقارير الأسبوعية، والشهرية، والربع سنوية فكانت بمثابة وسيلة لقياس التقدم فى العمل وفقاً لتلك الخطط. فالتقرير الذى يقدمه مدير قسم من الأقسام يحتوى فى الظروف الاعتيادية على حـوالى عشر صـفحات من الأرقام، وعلى عشر أو عشرين صفحة من الوثائق المؤيدة لهذه الأرقام أو التى تبين المفارقات أو البنود الملفتة للنظر.[١٤] وعليه، فان عملية التخطيط كـان يـتـحـدد بموجبها التزام المدير المعنى، أما نظام إعداد وتقديم التقارير فكان يقيس الدرجة التى يُستوفى بموجبها ذلك الالتزام، ويذكر أحد المديرين فى هذا الخصوص: أن واحـداً مـن أعـظـم الأسـرار فى أسلوب جنين يتمثل فى قدرته على حملك على الالتزام من خـلال ابـداء وجـهـات الـنظر، كأن تقول: إذا فعلنا هذا فسوف نزيد من حجم العمل بنسبة ٢٥ بالمائة والأرباح بنسبة ١٢٪. بعد ذلك يستمر فى متابعة مل يحققه ذلك المدير مـن تـقـدم، فإذا لم يكن يسير وفقاً للخطة، فلا بد أن يكون على استعداد لإعطاء سبب وجيه لذلك مع تقديم اقتراح جيد حول كيفية الرجوع بالأمور إلى نصابها.»[١٥]

وعلى عـكـس مـاتسوشيتا، الذى اختار لنفسه الانسحاب تدريجياً أثناء فترة ولايته، فـإن جـنـين اسـتـمـر فى الـعـمـل وسـط الاحداث إلى اليوم الذى تقاعد فيه عن العمل، فـقـد كـان يحـب الـوقوف بنفسه على البيانات الأولية، وكان يناهض المبالغة فى تنقيح هذه البيانات من جانب الموظفين، فقد ذكر مرة فى هذا الشأن أن هناك أشياء كثيرة لا أريـد أن أعـرفـهـا، ولـكننى لا أعرف إذا كنت أريد هذه الأشياء أو لا أريدها إلا بعد الاطلاع عليها.»[١٦] فكان جنين لا يحبذ الاطلاع على المقترحات النهائية إلا بعد أن يكون قـد حـدد الاتجـاه الـذى يـريـد الـتحرك فيه. وبمجرد أن يسير فى مسار محدد، كان جنين يـتـوقـع مـن مرءوسيه الذهاب إلى أبعد الحدود للخروج بخطة مثمرة، فكان لا يحب أن

يسمع كلمة «لا» جواباً لأى طلب كان.»

فى كل شهر كان جنين يطلع على كافة التقارير الشهرية التى كانت تملأ ملفاً يصل فى سمكه إلى عشر بوصات، وعندما كان يتسلح بهذه المعلومات، تأخذ ملاحظاته تنهال باللون الأحمر فى الهوامش، وكان جنين يأتى وهو على أتم الاستعداد لحضور الاجتماعات حيث كان يبحث دائماً لاستقصاء نقاط الضعف[17]، وقد ذكر أحد مساعديه ذات مرة: «يصرف المرء وقتاً لاحدود له فى التحضير لهذه الاجتماعات لأنه يعرف بأن السيد جنين ربما يسأل عن أمور لم يكن تخطر على بال أحد، فإذا كانت الإجابة غير سليمة فإنه يلتقط هذا الخطأ[18] و يتمسك به ضدك.» و يعلق أحد المرءوسين فى هذا الشأن قائلاً: «إن موهبة جنين لم تكن تتمثل فى مجرد مقدرته على مراجعة كافة عناصر العمل، وانما فى براعته فى معرفة الوقت المناسب لمتابعة أمر من الأمور وعلى أى مستوى من التعمق، فكان يبدو وكأن السيد جنين لديه جهاز تحسس آلى يُخبره متى يتلقى إجابات واهية وسطحية.»[19]

وعندما يكتشف جنين مواطن الخطر والمتاعب، فإنه يتحرك بسرعة لطلب التفاصيل، و يقول أحد المديرين التنفيذيين العاملين لدى جنين معلقاً على هذا الأسلوب: «يمكنك أن تطلق على هذا الاسلوب عبارة الإدارة بواسطة التفاصيل، فقد كان هناك عدد أكبر من المشكلات، التى كان بعضها طفيفاً، والتى تمت تسو يتها على مستوى جنين نفسه فى شركة آى تى تى أكثر من أية شركة كبرى سبق لى أن عرفتها.»[20] فكانت أسئلة السيد جنين تتجاوز حدود الميزانية العمومية بكثير، حيث كان يغوص فى مسائل التسو يق والبحث والتطو ير وغير ذلك من الأمور.»

وقد تعرض السيد جنين للنقد على هذا التيقظ الأشبه بالوسواس للاهتمام بأدق التفاصيل، وعلى الاجتماعات التى كانت تمتد إلى المساء لمناقشة الحقائق والجدل حولها وتفحصها وإعادة فحصها[21]. ورغم الإقرار بأن هذا الأسلوب يتصف بالقسوة والإرهاق والملل، إلا أن جنين كان يخرج من كل هذا بما يتطلع إليه من نتائج. ومع مرور الزمن

تطور لدى العاملين فى هذه الشركة الميل الشديد لتأمين وجود قاعدة ثابتة من الحقائق التى لا يخامرها الشك والتى يعتمد عليها فى اتخاذ القرارات.»

و بالطبع فقد كان لهذا الأسلوب تكاليفه، فبعض أنواع القرارات المؤسسية كانت تتطلب توفر قدر كبير من الإخلاص والولاء والحماس لتنفيذها، ومن الملفت للنظر أنه لم تفلح سواء ماتسوشيتا أوآى تى تى فى الخروج باختراعات رئيسية سواء من خلال البحث الأساسى أو التطبيقى، فلا أحد يروى أن فى هاتين الشركتين اللتين تمت ادارتهما برقابة شديدة، أبطالا مخترعين من الموظفين الذين وضعوا ثقتهم و بشجاعة فى إنتاج معين مثل آلات التصوير ماركه أو «زيروقرافس» «بولارو يد»، حتى يكافأ الإخلاص والولاء[٢٢]. ففى شركة آى تى تى، فإن الشرط المسبق بالتسليم بالحقائق الثابتة جعل من المستحيل كبت لحظات الشك وعدم التسليم بصحة الأمور والتى تعتبر من الأمور الضرورية لمتابعة مثل هذه الاختراعات الرائدة.»

كذلك فقد ترتب على هذا الأسلوب تكاليف أخرى. فالمرءوسون الذين يهمهم التأكد من صحة مالديهم من حقائق واستيفاء متطلبات الخطط التى وصفت لهم، تجدهم يتجاوزون بين الفينة والأخرى حدود السلوك المعتادة فى العمل وذلك للتأكد من وقوع الأحداث وفقاً لتوقعاتهم[٢٣]. فهذه الظاهرة الأخيرة هى التى تترك الانطباع عن شركة آى تى تى بأنها تتمادى وتتجاوز الحدود من فترة وأخرى. وربما أنه من عيوب هذا النظام أن مثل هذه الشركة تصبح عالماً قائماً بذاته ومعزولاً عن بقية المنظمات. فقد أفاد أحد المديرين التنفيذيين السابقين ممن عملوا لدى هذه الشركة بقوله «لقد كانت هناك أوقات كان يتولد لدى فيها انطباع واضح ومتميز بأن هارولد جنين كان يرى البيئة الخارجية بصورة أساسية على أنها مجرد نوع من «المدخلات» من البيانات (أو أى نوع آخر من المدخلات) لنظام آى تى تى[٢٤].» (قارن هذا الموقف بموقف ماتسوشيتا الذى كان ينظر إلى مؤسسته على أنها تعمل لخدمة المجتمع.)

ضبط الموظفين الاستشاريين وتوازن الموظفين التنفيذيين

ان اهتمام السيد جنين بدقة «البيانات» قد عزز من اتباع عدد من الوسائل التى تضمن ممارسة أقصى قدر من الضبط الشديد، وفى الوقت الذى يعترف فيه جنين بالاعتماد المشترك بينه وبين مرؤسيه، إلا أنه كان يحتاط ألا يتحول ذلك إلى اعتماد زائد عن الحد المطلوب مما حدا به إلى تدعيم أية استشارة يتلقاها بأكثر من مصدر من المصادر الأخرى للبيانات المستقلة، و يعلق أحد كبار المديرين التنفيذيين على هذا بقوله: « إن جنين لم يكن يفقد ثقته بالناس بطريقة بغيضة. ولكنه كان لا يثق بالفعل بمصدر واحد للمعلومات.»[25] فكان جنين لا يحبذ الاعتماد على وجهة نظر واحدة لإعطائه فكرة متكاملة عن الصورة بمجملها، وكان يعتقد فى أن للناس وجهات نظر مختلفة وأن من الخطر الإصغاء فقط الى زمرة أو حلقة ضيقة من الناس، ولكى يتمكن السيد جنين من إدارة شركة بحجم وتعقيد شركة آى تى تى و بطريقة فعالة، فإنه كان يعتقد فى أن على أى رئيس تنفيذى أن تتوفر لديه مصادر متعددة للمعلومات ليعرف حقيقة ما يدور من حوله.»[26]

والواقع أن كلاً من شركتى ماتسوشيتا و آى تى تى تبذلان قصارى جهدهما لضمان صحة ما بحوزتهما من معلومات. وكلتا هاتين المؤسستين تعتبران على قدر غير عادى من الكفاءة فى تحقيق ذلك، ولكن نظراً للأسباب المتصلة بأسلوب السيد ماتسوشيتا، والسياسات التى يتبعها فى التوظيف، والقيم التى يتمسك بها (والتى يؤكد على أهميتها فى «تدريب الناس العاديين لتمكينهم من أداء أعمال خارقة للعادة» وفى خدمة المجتمع، فاننا نجد أن منظمة ماتسوشيتا تتجنب التشدد والقسوة فى تعاملها مع الموظفين.

وقد صمم نظام جنين فى الضبط والتوازن ليطبق فى اطار الهيكل التنظيمى ذاته للشركة. فشركة آى تى تى، شأنها فى ذلك شأن العديد من المؤسسات الكبرى قد تم تنظيمها على شكل مصفوفة تقليدية، ولكن تفحص هذا التنظيم عن كثب يكشف

النقاب عن نواحى التجديد المتميزة التى أتى بها السيد جنين، ففى الوقت الذى يقوم فيه مديرو الشركات التابعة لشركة آى تى تى برفع تقاريرهم وفقاً للهرم التنظيمى للمؤسسة، فإن المراقبين على هذه الشركات كانوا يرفعون تقاريرهم **مباشرة** الى رئيس المراقبين لشركة آى تى تى فى نيويورك، مع الاتصال بصفة استشارية فقط مع رئيسهم التنفيذى المباشر، وهكذا فإذا كان أحد المراقبين لشركة من هذه الشركات يعتقد فى أن خطة الميزانية التى يضعها رئيسه خطة غير سليمة، فان عليه أن يبلغ ذلك إلى المركز الرئيسى للشركة الأم.[٢٧]

ورئيس المراقبين فى شركة آى تى تى، وهو السيد هيرب نورتز (Knortz Herb) كان محاسباً من الطراز الأول وعلى مستوى أسطورى من الدقة والكمال، ومن موقع القمة فى نظام الرقابة المالية، كان يقوم بضبط كافة تحركات المخزون، والحسابات المدينة والدائنة و يتحرى بنفسه الدلائل الأولية لإمكانية وقوع الخسائر، أو الزيادة فى حجم المخزون، أو المنتجات التى لا تحقق الأرباح[٢٨]، و يصرح أحد المراقبين على هذا بقوله: «الحقيقة أن رئيس المراقبين كان بمثابة العين الثالثة للسيد جنين، فلو رأيت حقاً كيف كان مكتب المراقب يقوم بالعمل، لتحققت من أن العمل بصفة مدير تنفيذى فى شركة آى تى تى هو أشبه بالعيش فى غرفة مملوءة باجهزة المراقبة السرية، وتحيطك فيها من كل الجوانب شاشات دائرة تلفزيونية مغلقة، علاوة على أجهزة الاستماع السرية فى كل مكان.»[٢٩]

و بالنسبة لإدارة شئون العاملين فى شركة آى تى تى فهى أيضاً تحمل الطابع المتميز لأسلوب السيد جنين فى الإدارة، ففى العديد من المؤسسات يلاحظ أن ادارة شئون الموظفين تعنى بالأمور الروتينية غير المعتادة مثل صرف الشيكات والرواتب ومراقبة مخصصات معاشات التقاعد، ولكن ادارة شئون الموظفين فى شركة آى تى تى تتمتع بقدر رفيع من المستوى الأدبى، فهى تختلف عن مثيلتها فى شركة ماتسوشيتا، التى كانت تميل للتركيز إلى أبعد الحدود على وظائف التدريب، والتلقين، والتطوير

الإدارى. أما فى آى تـى تـى، فان تركيز هذه الادارة بالدرجة الأولى ينصب على توفير نظام مفصل لتقويم أداء الموظفين وتقدير المكافآت، التى كان جنين يستخدمها بمثابة أدوات فعالة فى الإدارة. فقد كان هناك حوالى ٥٠٠ من الاشخاص ضمن مجموعة تقدير المكافآت فى شركة آى تى تى، وكانت هذه المجموعة تضم مديرين من النوعين التنفيذى والاستشارى[٣٠]، وكان لكل رئيس تنفيذى للموظفين أهداف أداء محددة وكانت المكافأة تدور فى فلك تحقيق هذه الأهداف، فمكافأة العاملين فى العلاقات العامة على سبيل المثال، قد ترتكز على هدف زيادة الوعى الايجابى العام عن شركة آى تى تى بنسبة خمسة بالمائة؛ أما أحد موظفى ادارة الهندسة الصناعية فقد تكون مكافأته وفقاً لما يحقق من وفورات فى التكاليف، والتى يمكن له أن يقتصد فى توفيرها من خلال تدبيره للأمور أثناء مراقبته للأنشطة التنفيذية.[٣١]

و بالإضافة إلى تصريف شئون برنامج المكافآت، فقد أسند إلى ادارة شئون الموظفين دور هام فى تمحيص وانتقاء من تقوم شركة آى تى تى بتوظيفهم من المديرين. فشركة آى تـى تـى تعول كثيراً على رجال الادارة العليا الذين يبلغ عددهم ٢٠٠ من المديرين. و بالتالى، فانه يتم انتقاؤهم من بين حوالى ٢٥٠٠ من المرشحين لهذه المناصب، والذين يشكلون القاعدة والأساس الإدارى الذى تقوم عليه هذه الشركة[٣٢]، والواقع أن عدداً قليلاً من هذه المجموعة كان يعمل لدى شركة آى تى تى لفترة طو يلة من الزمن. ولكن الاتجاه كان نحو استقطاب المواهب الادارية من سوق العمل وتوظيفها حيث ثمة حاجة إليها فى الاطار التنظيمى للشركة، بدلاً من رعايتها وأقلمتها اجتماعياً بعناية تامة، كما هو الحال بالنسبة لشركة ماتسوشيتا، فأى مدير يتم توظيفه من خارج الشركة أو ترقيته ليصبح ضمن المجموعة الأساسية لادارة شركة آى تى تى كانت تجرى معه مقابلة نفسية، وتقدم له مجموعة من الاختبارات لتقو يم قدراته الذهنية والعلمية والتعرف على خصائص شخصيته، وقد علق أحد المديرين التنفيذيين على ذلك بقوله: «إن الغرض من هذه المقابلات والاختبارات هو الحصول على مفكرين مستقلين

يتمتعون بقدرة جيدة على التفكير المنطقى ، علاوة على بعض الخصائص الأساسية فى شخصياتهم ، مثل التحلى بروح المبادرة وابداء الحماس والقوة المنضبطة فى أداء العمل.»[٣٣] وتتضمن الجوانب الأخرى الهامة التعرف عما إذا كان لدى أحد المرشحين للمناصب الإداريه ميل نحو المغالاة (وهذا يعنى أنه مصدر مؤكد للمتاعب بالنسبة للسيد جنين) وما إذا كان يميل لاتخاذ موقف الدفاع عن النفس عندما يواجه ببعض ردود الفعل السلبية وهى من الأمور التى لا بد للمديرين العاملين لدى السيد جنين من مواجهتها بين الفينة والأخرى).

فقبل التحاق أحد المرشحين للعمل فى الشركة أو للحصول على ترقية من الداخل للوصول الى هذا المنصب الإدارى ، فقد كان يقضى يوماً كاملاً فى إجراء المقابلات والاختبارات من قبل موظفى إدارة شئون الموظفين ، وفى الوقت الذى كانت فيه ادارة شئون الموظفين لا تمارس حق الاعتراض المباشر على عمليات الترقية أو النقل ضمن نظام شركة آى تى تى ، وكحكم عام لم تكن تتم أى ترقية أو نقل لأحد العاملين دون أن يسبق ذلك تقويم فى صالحه من ادارة الموظفين ، وقد ذكر أحد المديرين التنفيذيين من أصحاب الخبرة فى هذا الشأن بأن «ادارة شئون الموظفين لا تتدخل فى جوانب حياتنا الشخصية ، ولكن من خلال الاختبارات النفسية ومراجعات الأداء فإنهم فى الواقع يمارسون على المرء مراقبة شديدة ومحكمة.»[٣٤] وكانت تتوفر مستخرجات تفصيلية من بيانات الحاسب الآلى عن كل واحد من المديرين ، وكانت تقويمات الأداء السنوية تقسم حسب فئات الرواتب لتتم معالجتها فى الحاسب الآلى ، وهذا أعطى الإدارة العليا قائمة بكافة المديرين العاملين فى الشركة ، مرتبين وفقاً للدرجات المركبة التى حصلوا عليها من واقع تقديرات أدائهم السابقة.

وبالإضافة الى الوظائف الاستشارية الرئيسية للمراقب وادارة شئون الموظفين ، فإن شركة آى تى تى ، شأنها فى ذلك شأن شركة ماتسوشيتا ، قد وظفت نشاطاً استشارياً هاماً آخر وذلك بايجاد وظيفة مدير مجموعة الانتاج . ففى منتصف هذه الدوامة من

العلاقات الاستشارية فى شركة آى تى تى ، فان العنصر الاسشتارى الثالث هذا كان يلعب دوراً حيوياً فى مفهوم جنين من حيث ضمان توفر مصادر موازية للمعلومات ، فقد استخدم السيد جنين مديرى مجموعات الإنتاج لتقسيم وظيفة تخطيط المنتجات والتسويق العالمى فى خطوط الانتاج المختلفة ، مثل الاتصالات السلكية واللاسلكية ، والكترونيات الطيران ، والمنتجات الاستهلاكية وغيرها ، وكان هؤلاء الموظفون من الناحية «الرسمية» مجرد موظفين استشاريين لايستطيعون إصدار الأوامر للعاملين فى حقل التشغيل ، وانما كانت مسئولياتهم محصورة فى تقديم التوصيات ، ولكن فوق هذا كله ، كان مدير مجموعة الإنتاج يوفر للسيد جنين نظرة مستقلة حول شئون الانتاج . وفى الوقت الذى كانت اهتمامات المراقبين محصورة فى الأمور المالية وشئون الموظفن مهتمة بمتابعة وتقييم أداء العاملين ، فان مديرى الإنتاج المرتبطين بجنين استطاعوا تجاوز قنوات التخصص والخبرة الضيقة للأجهزة التنفيذية من خلال توفيرهم لرأس جسر مستقل للوصول إلى المعلومات . وكان كل اسبوع فى العمل فى شركة آى تى تى يخرج لنا باكوام من البيانات عن كل واحدة من الوحدات العاملة فى هذه الشركة . وهذا مكن كل واحد من مديرى الإنتاج من التصرف فى مجريات الأمور سواء فى بروكسل ، أو فى البرازيل ، أو فى سنغافورة . ومع تسلح مدير الانتاج بهذه التقارير ، يعود بامكانه القاء بعض الأسئلة الجوهرية من أمثال : «هل هنالك أمكنة أفضل لاستثمار هذه الموارد غير هذا الحقل المحدد من العمل؟ » «هل نقوم بالاستثمار فى أحد المنتجات الذى تقترب دورة حياته التشغيلية من نهايتها؟ » وقد صرح أحد مديرى الإنتاج السابقين فى هذا المجال بقوله : «إنه من غير هذه التقارير وهذه المعلومات التى توفرها الجهات الاستشارية فى الشركة ، فإن السيد جنين ربما لا يكون بوسعه إعطاء التبرير الكافى لما يتخذه من قرارات لحمل المدير التنفيذى على أداء ما يكلف به من عمل .»[٣٥]

وهكذا فقد سارت الأمور على هذا المنوال ، فقد كان كل عنصر من عناصر التنظيم ينظر ويحلل ويرفع التقارير عما يدور من أعمال وذلك من منظوره الخاص ، وعندما

تكون هناك خلافات، فمن المؤكد أن السيد جنين سيسمع عن هذه الخلافات، وكانت الخلافات ترتفع إلى القمة حيث يريدها السيد جنين أن تكون، وقد أشار نائب الرئيس للتطوير المؤسسى فى هذه الشركة إلى هذا بقوله: «إن لدينا ما بين أربعة أو خمسة من مصادر المعلومات عن كل واحد من المديرين أو الوحدات العاملة فى الشركة. وبهذه الطريقة فإن المشكلات لا بد أن تبرز إلى السطح ليتسنى لنا معالجتها.»[٣٦]

وكما يقول السيد جنين نفسه: «فإن أى شخص من الموظفين يمكنه التوجه إلى أى مكان فى الشركة لإلقاء الأسئلة، فإذا كان لديه شيء من الانتقادات فإن عليه أن يرفعها إلى مدير المصنع المعنى، وليس هنالك شيء من الأمور التى بالإمكان التستر عليها واخفاؤها، فاذا لم يتمكن العاملون من التوصل إلى اتفاق، فان عليهم رفع الأمر للسلطات الأعلى فى الشركة، ومن خلال العمل بهذه الطريقة، فإننا نمارس أعمالنا عبر ثلاثة مستويات فى الإدارة. ففى المؤسسات الأخرى، يكون كل واحد مهتما بما لديه من توصيات، ثم تجتمع اللجان وتناقش، وعندما يحين الوقت الذى يصل فيه المقترح إلى رجل الإدارة العليا، فإنه لا يعلم ما يعنيه هذا المقترح، وبالنسبة لى فإننى اقترب أكثر وأكثر من المشكلات بالتخلص من طبقات الإدارة التى تحول بينى وبين الوصول الى كنه المشكلة، فكل واحد فى هذه المؤسسة يشترك فى المناقشات حيث نقوم معاً بتغليب الرأى فى هذه المشكلات مجتمعين...[٣٧] فالنتائج هى التى أسعى للحصول عليها. فأنا لست ممن يؤمنون بعدم التدخل، أو ممن يكتفون بالطلب من مرءوسيهم تقارير عن الأوضاع بعد مرور ستة أشهر من الآن، فأنا أريد أن أعرف ما يدور من حولى.»[٣٨]

وكان جنين يدعم نظامه الإدارى بفرق من رجال الاستخبارات تطلق عليها عبارة «لجان العمل» أو «المهمات التنفيذية». ومثل هذه الفرق تتغلغل فى كافة أوساط ومستويات العمل فى الشركة وكان يتم تشكيلها كلما تطرأ مشكلة (أو حتى بمجرد التخوف من ظهور أية مشكلة). وفى بعض الأحيان كان يتم تشكيل اثنين أو ثلاثة من لجان العمل الخاصة لدراسة نفس المشكلة أولتقديم الحل المناسب. وقد علق أحد كبار

الموظفين ممن سبق لهم العمل فى شركة آى تى تى على هذه اللجان بقوله «ان لجان العمل الخاصة هذه كانت بالغة الخطورة ومميتة. فهى قد تكون سببا فى الحاق الأذى بالمرء، حيث يمكن لهذه اللجان التدخل وهى مدعمة بكل السلطات المتاحة التى يتمتع بها المكتب الرئيسى. ولجان العمل الخاصة هذه تكون لها مهمة محددة تؤديها، و بذلك فإن المرء يجب أن يكون على يقين بأن رئيس هذه اللجنة سوف لا يعود إلى نيو يورك صفر اليدين.»[٣٩]

الجهاز التنفيذى ومقابلته بالجهاز الاستشارى

إن هذا التشابك فى أسلوب السيد جنين الشخصى فى الادارة والأنظمة المعمول بها فى الشركة، قد خلق بعض الأزمات فيما بين الجانبين التنفيذى والاستشارى من التنظيم. وعلى عكس الحال فى ماتسوشيتا، فإن مديرى الأقسام فى شركة آى تى تى كان ينظر إليهم على أنهم يعيشون فى وضع محفوف بالتحديات والمخاطر، فبرغم أهميتهم لكنهم لم يكونوا بالقدر الكافى من الاستقلال الذى يمنحهم القوة، نظراً لكونهم يشكلون جزءاً من نظام على قدر رفيع من التكامل، ولم يكن هناك مدير فى شركة آى تى تى يعمل منفرداً، فكل واحد منهم كان يعلم بأن القنوات المتوازنة للمعلومات ستأتى بكافة المعلومات عما يؤديه من عمل، وكما هو الحال فى ماتسوشيتا، فقد كان ثمة حوافز قو ية لأ ى من مديرى آى تى تى لمواجهة المشكلات بنفسه، لأنه اذا لم يفعل ذلك، و بدأت بوادر المشكلات فى الظهور الى السطح، فإن فرقاً من المحاسبين، ومستشارى الإنتاج، ولجان العمل الخاصة ستتدفق من نيو يورك للتحقيق واعداد التقارير عن هذه المشكلات، وقد علق أحد كبار الموظفين على هذا بقوله: «ان نظامنا المتعدد الجوانب لرفع التقارير، و بالاضافة الى نظام الضوابط والتوازن، من شأنهما أن يجعلا العاملين على مستوى عال من التيقظ، فالجميع يعلم أنه إذا لم تقم

أنت بالمبادرة بعرض مشكلة ما، فإن شخصاً آخر لا بد أن يتقدم بعرض هذه المشكلة ومعظم الناس يرغبون فى أن يكونوا هم أول من يقف على مجريات الأمور. وعليه، فقد كانت الحوافز كثيرة فى شركة آى تى تى للوقوف على المشكلات فى مرحلة مبكرة من ظهورها. فجوانب التحفيز فى نظامنا كانت متعددة الوجوه، ولكن الدافع الكلى كان نحو الحصول على المعلومات والاحتفاظ بها حتى لا تنكشف لمن ينافسه على عرضها أمام الإدارة.»[٤٠]

وتمثل وجهة النظر هذه موقف الجهاز الاستشارى. فإذا قوبلت وجهة النظر هذه بنظرة الجهاز التنفيذى لنفس الأمور فإننا نقف بذلك على جانب من جوانب التوتر والصراع الذى يميز شركة آى تى تى عن شركة ماتسوشيتا، هذا التوتر الذى استخدم السيد جنين كل خبرته للابقاء عليه، و يصف أحد مديرى الأقسام السابقين هذا النظام بأنه: نظام وشاية ونميمة، فالموظفون الاستشاريون تجدهم يتسابقون لتبليغ الرئيس عن بعض الأمور قبل أن تبلغه أنت بها، وكانوا يصرفون نصف وقتهم فى المبالغة فى الأمور ووصف المشكلات ليظهروا أنفسهم بالمظهر الحسن، ولكن اذا واجهت مشكلة تشغيل خطيرة، فانه يكون ثمة مجال لإخفائها. فسوف يكتشفون هذه المشكلة لامحاله. وعليه فإذا لم تتعود على ممارسة الكشف الصريح عن المشكلات، فانه لن يكتب لك البقاء.»[٤١] و يعلق مدير تنفيذى سابق آخر على نفس الموقف بقوله: «لم تكن هذه الشركة من النوع الجيد بالنسبة للناس الذين يرغبون فى العيش فى عالم منظم، فربما تظن أنك مسئول عن أمر ما، ولكن سرعان ما يتبين لك أن هناك اثنين أو ثلاثة من الموظفين الآخرين الذين يعملون فى نفس الموضوع، فبعض الأشخاص لا يمكن لهم التعايش مع هذا النوع من النظام، فالفرد الملتزم، على سبيل المثال، كان يشعر بأن عدداً أكثر من اللازم من الناس قد تدخلوا فى الموضوع، لدرجة أصبحت معها المشاورات أكثر من الحد اللازم.»[٤٢] ولكن هذا كان هو جوهر نظام الإدارة لدى جنين. وكان هذا النظام يتضمن بأنه لا يوجد شخص واحد تتوفر لديه كامل المسئولية للتصرف

فى أى شيء على انفراد، وأنه كلما علا المدير فى مركزه كلما ازداد تعرضه للتفتيش، والضبط والمراجعة. وهذا هو النظام الذى كان كفيلاً بحصول جنين على الحقائق التى كان يضمها ملف التقرير الشهرى ذو الحزام الجلدى الذى يعرض عليه.

و يعزو أحد مديرى مجموعات الإنتاج السابقين مصدر التوتر بين الجهازين التنفيذى والاستشارى الى نظام المكافآت، و يقر هذا المبدأ بأن هذا النظام كان بمثابة حافز بالغ الأهمية حيث أشار إلى «أن هذا النظام كان يشكل ٣٠ بالمائة أو أكثر من الراتب فى الوظائف العليا، وحتى بالنسبة للمستويات الأدنى فقد كانت هذه المكافآت عبارة عن دلالة على أن الموظف كان مايزال من المقربين الآمنين فى وظائفهم، ولكن المشكلة كانت فى منح الموظفين الاستشاريين هذه المكافآت على أساس فردى مما دفعهم إلى صرف قدر كبير من الوقت لتبرير وجودهم، فقد كانوا يسعون دائماً لإثبات ماقاموا به من انجازات ليظهروا بالمظهر الحسن فيما يرفع عنهم من تقارير. مبينين التكاليف التى قاموا بتخفيضها، والأرباح التى حققوها، وأخطاء الادارة التنفيذية التى قاموا بتصحيحها، وغنى عن البيان، أن هذا قد أوجد علاقة عدائية مع أفراد الإدارة التنفيذية مما آل بالأمر إلى قدر كبير من التنافس بدلاً من التعاون المشترك، وهذه العلاقات العدائية لم تكن تتركز حول واحد أو اكثر من الأفراد المزعجين، كما يمكن للمرء أن يلاحظ فى أية شركة، وانما كانت بمثابة الميزة الواسعة الانتشار للعلاقة بين الجهاز التنفيذى / الاستشارى. وقد أدى نظام المكافآت إلى ذلك النوع من السلوك.»[٤٣]

وربما يتساءل المرء عن الكيفية التى يتحايل معها الناس على هذا النظام فى شركة آى تى تى. و يقدم أحد المديرين التنفيذيين السابقين فى هذه الشركة الإجابة على هذا التساؤل بقوله: «حيث أن المدير التنفيذى لا يمكنه أن يخفى أى أمر بسهولة فى ظل النظام المعمول به فى آى تى تى، فقد كان من الأفضل له أن يعرض هذه المشكلات و يشترك الجميع للمساعدة فى حلها، فمن أفضل السبل للتغلب على هذا النظام هو التعامل مع هذا النظام ومسايرته، ولكننى أعتقد أن من المغالطة القول بأننا نتغلب على

النظام بهذه الطريقة، لأننا فى الواقع إنما نقوم بلعب أدوارنا فى هذه اللعبة تماماً بالطريقة التى خطط لنا جنين أن نلعبها»[٤٤]

وبالرغم من الضغوط الداخلية والجوانب السلبية الأخرى، الا أن العاملين فى شركة آى تى تى لديهم الكثير مما يرغبون فيه عن مزايا الطرق التى كان جنين يتبعها فى الادارة فقد ذكر أحد كبار الموظفين فى هذه الشركة بأن «الشىء الذى كان عظيماً فيما يتعلق بأسلوب جنين هو السماح باشتراك جميع المعنيين بالمشكلة، وعندما كانت الخلافات تظهر حول السياسة أو الإجراءات التى تؤثر على أعمال الشركة، فان الحقائق اللازمة كانت تتوفر مباشرة للحديث عن هذه الخلافات وتسويتها.» ويذكر موظف آخر رأيه فى مزايا هذا الأسلوب، حيث يقول: «لم أشعر بأن المعالجة النهائية للمشكلات كانت مختلفة فى هذه الشركة عما هو الحال فى المؤسسات الأميركية الكبرى الأخرى التى سبق العمل لديها، ولكن الفارق هنا أن نظام رفع التقارير كان كفيلاً بالخروج بالمشكلات إلى السطح أسرع من غيره من النظم، والحقيقة أن هذا النظام كان يكشف النقاب عن المشكلات التى لم يكن من السهل كشف النقاب عنها على الإطلاق فى شركات أخرى.»[٤٥]

الاجتماعات ـ الاختبار الصعب

كانت الاجتماعات التى يعقدها السيد جنين باستمرار مع العاملين تسلط الضوء بصورة مركزة على الجمع، بين مفهومه للهيكل التنظيمى، ونظمه وسياساته فى التوظيف وأسلوبه الشخصى فى الإداره.

ففى إحدى الغرف المغلقة فى مقر الشركة بمنهاتان، يجلس خمسون من المديرين التنفيذيين فى صفين متقابلين ويجتمعون من كافة أنحاء العالم لرفع تقاريرهم الى السيد جنين الذى كان يجلس فى الوسط، وتجد السيد جنين يوجه حديثه الى أحد هؤلاء المديرين قائلاً: «ماذا فعلت بشأن تلك المشكلة.»

و يتحدث هذا المدير فى الميكروفون الذى أمامه، قائلاً: «حسناً، لقد قمت بالاتصال بالمسئول، ولكننى لم استطع حمله على اتخاذ قرار فى هذه المشكلة»

ويجيب السيد جنين قائلاً: «هل تريدنى أن أقوم بالاتصال به ثانية؟»

فيرد المدير بالإطراء على هذه الفكرة، ولكن السيد جنين يعلق على ذلك بقوله: «سأكون مسروراً لذلك، ولكن الأمر يكلف راتبك لهذا الأسبوع»

فيصاب هذا المدير بالإحراج ويجيب قائلاً: «لا بأس، سوف اتصل به ثانية بنفسى.»[٤٦]

وهكذا يقضى السيد جنين ومديروه مايزيد عن ثلاثة أشهر كل عام فى عقد مثل هذه الاجتماعات[٤٧]، والسؤال الذى يطرح نفسه الآن هو ماجدوى عقد هذا العدد الكبير من الاجتماعات؟ ألا يمكن للتقارير أن تفى بالغرض؟ ولكن جنين يرى غير ذلك تماماً - حيث يعتقد أن جو الضغط والحرارة العالية فى الاجتماعات كفيل باظهار الحقائق التى لا مراء فيها، حيث ينبغى من ثم تنقية هذه الحقائق وتصفيتها بقرارات سليمة قابلة للتطبيق.

وكانت الاجتماعات التى يعقدها جنين أشبه بجلسات الاستجواب التى تصل أحياناً الى درجة المواجهة، فتقرير المدير العام يكون قد أعد من قبل و يفترض أن يكون كل واحد من الحاضرين فى الاجتماع قد درسه جيداً، وكان الاجتماع يعقد فى الحقيقة للتعرف على أية مشكلات جديدة أو لتعديل وتحديث المعلومات فى هذا التقرير. فاجتماعات جنين هذه تقوم على توظيف وضع نفسى يشبه الى حد كبير الوضع النفسى للمحاكمات العلنية التى أخذنا نشاهدها بشكل متزايد فى العديد من البلدان فى السنوات الأخيرة و استخدام مكبرات الصوت والرسمية التى يضفيها القماش الأخضر الذى يكسو الطاولة، يضخم من هذه المواجهة الشخصية برغم أن معظم الرؤساء يفضلون أن تتم هذه المواجهة مع مرءوسيهم بصفة خاصة، وكما هى الحال بالنسبة للمحاكمات العلنية، كان جنين يتمكن بعد ذلك من استغلال الموقف وضرب المثل ليكون فى ذلك عظة لمن يتعظ، فكان بذلك بالغ التأثير على المشاهد بنفس الطريقة التى

يؤثر فيها على المدير المعنى الجالس أمامه، فالخوف من الاهانة والتوبيخ يعتبر من المحفزات القوية للغاية، وبعد بضع اجتماعات من هذا النوع، أصبح المديرون يحضرون الاجتماعات مع الاستعداد التام و يتصرفون بطريقة مختلفة.

والسبب فى نجاح نظام السيد جنين يعود جزئياً إلى الشعور بالخوف من جانب المديرين خشية أن يكتشف السيد جنين بأنه لا تتوفر لديهم المعلومات الكافيه فيتعرضون للإحراج فى الاجتماعات، وقد سبق أن لاحظنا شيئاً يشبه هذا الوضع فى ماتسوشيتا، وهو حرص مديرى الأقسام على تجنب تصنيفهم من الفئة «د» وان كان هذا التصنيف رمزياً ولا يتعرض هؤلاء المديرون فيه الى الهجوم المكشوف، على أن هذا الخوف، لم يكن يبدو وكأنه مجرد عاطفة سلبية، بل إنه أعطى المديرين الحافز على فعل ما من شأنه أن يخفض من مخاوفهم.

و يقال بأن الحوافز الايجابية تعتبر على الأغلب أكثر قوة وتأثيرا من الحوافز السلبية، ولكنه بالنسبة للنظم الإدارية المحكمة التصميم، نجد أن الحوافز السلبية تكون بنفس القدر من القوة والتأثير شأنها فى ذلك شأن الحوافز الايجابية، ومن أسباب إعطاء الحكماء التقليديين تركيزاً للحوافز الايجابية، هو أننا نقاوم الأفكار التى تنخرط فى بوتقة نظام يجعل من الضرورى تطبيق الحوافز السلبية، فنحن نفكر فوراً كما فى أورو يل فى «الأخ الاكبر»، الملىء بالسجون والمصحات العقلية حيث تكون الرقابة من النوع الكلى، أو نفكر بتلك الحالات التى يكون فيها الضحية فى حالة من الرعب لدرجة أنه يتمثل موقف المعتدى الذى سبب له هذا الرعب (مثل باتى هيرست التى اختطفتها جماعة مسلحه) أو أنه أصبح على مستوى من الا تكالية لدرجة تمجيد وتملق هذا المعتدى (كما هى الحال بالنسبة لعلاقة التلميذ الفاقد الحيلة مع المدرس المتسلط).

وعندما كان المدير التنفيذى يقدم العرض المطلوب لأى موضوع، فإنه لا يخشى السيد جنين فقط من بين الحضور ولكن يخشى أيضاً بقية الجلوس من الموظفين، وهنا أيضا يختلف الوضع عن ماتسوشيتا، الذى كان موظفوه يعملون من وراء حجاب بعيدين

عن الأنظار لمعالجة مثل هذه المسائل، و يأخذون ببعض الوسائل كإتاحة الفرصة للاقتناع و بذل الجهود للتأثير على مديرى الأقسام، و يصف أحد المديرين السابقين فى مجموعة آى تى تى هذا الموقف المحرج فى مثل هذه الاجتماعات بقوله: «عندما يكون الانسان فى مأزق حقيقى فى هذه الاجتماعات، فان المشاهد لهذا الوضع يكون أشبه بمن يجلس يراقب ديكاً جريحاً فى حظيرة يتعرض لنقر الطيور حتى الموت، فاذا ركز جنين على أحد الأشخاص، فإن هذه إشارة للبقية لحذو حذوه، ثم يسكت السيد جنين و يراقب ما يحدث. و بعد ذلك يتنحى السيد جنين لمراقبة الوضع، وهنا تستخدم العديد من الكلمات البذيئة وقد يصبح الوضع قاسياً فى بعض الأحيان.»[٤٨]

وقد يقاطع أحد الاستشاريين الحاضرين المدير الادارى أثناء عرضه للمعلومات عبر إدارته، فى أى جلسة من هذه الجلسات، وربما الذى يحمله على ذلك هو الرغبة فى معرفة السبب الذى يحمل إحدى الشركات التابعة لمجموعة آى تى تى على عدم شراء بعض القطع من الشركات الأخرى ضمن المجموعة بدلاً من شرائها من الشركات الأخرى. وهنا يجلس جنين فى كرسيه الدوار الأزرق يستمع لما يدور بينهما من حوار. وعندما يتضح الموقف يقوم السيد جنين بمقاطعة الحوار و يعين شخصاً محدداً لدراسة المسألة. و يواصل المتحدث عرضه للموضوع[٤٩]، و يلاحظ من كل هذا، ان معظم هذه المداولات، مهما كانت جادة الا أنها تدار بكفاءة، كانت تركز على الموضوع بدلاً من الأشخاص. وكما أشار أحد المديرين التنفيذيين: «لقد كان هذا الوضع أشبه بمباراة كرة التنس؛ حيث يمكنك أن تلعب بكل ماأوتيت من قوة مع الطرف الآخر ولكن برغم ذلك تبقى على علاقة طيبة معه عندما تنتهى اللعبة.»[٥٠] ومن وجهة نظر المديرين التنفيذيين، فقد كانت هذه الاجتماعات مقلقة ومزعجة بدرجة تكون لها آثار سلبية، و يعلق أحد هؤلاء المديرين على هذه الجلسات بقوله: «إن أصحاب الخبرات من هؤلاء المديرين التنفيذيين يشكلون فيما بينهم حلفاً قوياً، فكانوا يتعاطفون مع المدير الذى يتعرض للإحراج، ونتيجة لذلك، فقد كانوا يتجنبون استعراض عيوبهم فى مثل هذه

الاجتماعات. وكنا نحاول قصارى جهدنا عرض خلافاتنا ومناقشتها فى فترة لاحقة بعد هذه الاجتماعات. وأصبح الوضع أشبه بالنادى الذى نقف فيه كمجموعة مؤتلفة لمناهضة بقية الأوغاد.»[٥١] ولكن يلاحظ أن هؤلاء المديرين رغم الاتفاق فيما بينهم أثناء الاجتماع إلا أنهم يخرجون ما بينهم من خلافات إلى السطح و يعملون معاً على تسويتها، فكانوا بهذا يواجهون المشكلات ولا يحاولون تجنبها، ومن خلال هذه الطريقة كانوا يقللون من احتمال تحويل الخلافات المتصلة بالعمل إلى خلافات شخصية بعيدة عن جو العمل، و بهذا فإنهم، وان لم يستطيعوا التغلب على النظام، فقد تمكنوا من الالتفاف حوله بالاتفاق فيما بينهم.

وكان بإمكان السيد جنين الجلوس فترة ١٢ ساعة، و بالنسبة للاجتماعات مع مديرى الفروع فى نيو يورك، فان هذه العملية كانت تستغرق يومين، أما الاجتماعات التى كانت تعقد فى بروكسل والتى كان يشترك فيها مابين ٣٠ الى ٥٠ من الشركات فقد كانت تستغرق اسبوعاً كاملاً،[٥٢] ولكن الرقابة التى كان يفرضها السيد جنين على هذه الاجتماعات كانت تعتبر بالغة الأهمية، فقد كان السيد جنين يوجه المتحدثين دائماً إلى الابتعاد عن المغالاة والانجراف فى الخطابة، حيث كان يعطيهم المثال الحسن بجعل ملاحظاته دائماً مقتضبة وحول الموضوع، ومما لاشك فيه، أن هذه الاجتماعات مكنت شركة آى تى تى من النجاة من العديد من المآزق. على أن هناك دائماً الخطر من وجود «أخصائى الاجتماعات الذى يتقن العرض والإلقاء»[٥٣] كذلك فإن اشتراط تقديم التقارير المفصلة قبل عقد الاجتماع جعل من عملية عرض الموضوع أثناء الاجتماع أقل أهمية، كذلك فإنه حتى المسالمين فى مثل هذه الاجتماعات كانوا يلاقون من يقاطعهم بإلقاء الأسئلة قبل التمكن من إجلاء مالديهم من آراء. وكان السيد جنين فى مثل هذه المواقف يحاول الحث على الاقتضاب فى الحديث والتخلص من العبارات الرنانة حيث يقول[٥٤] «ألق هذه الخطبة جانباً، وحدثنا عن الموضوع بطريقة عادية، وفوق هذا كله، وفى ختام العرض، كان السيد جنين يقدم الخلاصة للأفكار

المطروحة، كما أنه كانت لديه فى الوقت نفسه قدرة فائقة على الاحتفاظ فى ذاكرته بالمعلومات عن كافة جوانب أية مشكلة من المشكلات.

وكان السيد جنين يقدر قيمة هذه الاجتماعات وما تتيحه من فرص لمراقبة الوجوه والاستماع للآخرين. و يقول السيد جنين فى هذا الخصوص: «يمكنك أن تعرف من نبرة الكلام إذا كان لدى الشخص مشكلة لم يكشف النقاب عنها بعد وعليه، فمن خلال الاصرار على الاتصال السريع بالاضافة الى التقارير الخطية، فإنه بالامكان ضمان جو من الصراحة فى هذه الاجتماعات.»[٥٥]

والواقع أن معظم المديرين التنفيذيين يعقدون مثل هذه الاجتماعات، ولكن عدداً قليلاً من الشركات تركز اهتمامها على هذه الاجتماعات بالطريقة التى تتبعها شركة آى تى تى. و يروى أحد المشتركين فى هذه الاجتماعات مثالاً لما يدور فيها حيث يقول: «فى كل أسبوع، كان السيد جنين يتلقى كميات كبيرة من التقارير ومعها قائمة بالعقود التى نافست فيها الشركة والجهات التى رست عليها. فاذا فقدنا احدى هذه المناقصات كنا نبين السعر المنافس وفى أحد الاجتماعات، كان السيد جنين يستفسر من احد المديرين التنفيذيين الذى نقد القسم الذى يرأسه عن إحدى المناقصات لبيع بعض نظم الهاتف حيث قال: «لماذا كانت تكلفة الخط الواحد فى هذا النظام بنسبة تزيد عن ٥٠٪ من سعر الشركة المنافسة؟ وقد أجاب المدير المذكور بقوله: «لأن التصميم الأصلى كان باهظ الثمن» و يسأل السيد جنين ثانية «حسناً، ومن أين جاء التصميم الأصلى هذا؟» ويجيب المدير بقوله: «لقد حصلنا عليه من شركة آخرى من الشركات التابعة لمجموعة آى تى تى.» و يسأل جنين ثانية: «لماذا اعتمدت على شراء تصميمهم هذا؟» ويجيب المدير قائلاً: «هذا ما تنص عليه المواصفات الفنية.» و يسأل جنين من جديد: «لماذا لم تراجعوا هذه المواصفات الفنية؟ » ويجيب المدير متذرعاً بضيق الوقت و يبدى السيد جنين شكوكه فى إجابة المدير مشيراً الى أسفه لهذه النتيجة التى تم التوصل اليها.»

ويخلص الملاحظ لهذا الحوار الى القول بأن: «ما تمخض عنه هذا النقاش هو اكتشاف أن مهندسى المدير العام كانوا قد حصلوا على هذا التصميم من الشركة الأخرى من الشركات التابعة لمجموعة آى تى تى، ولكنهم أدخلوا عليه بعض التعديلات والإضافات، وكانت النتيجة ارتفاع التكلفة، فتبين أن الشىء الذى كان يبدو بأنه مشكلة تتعلق بالتصميم إنما هو فى الواقع مشكلة إدارية. وعليه، فقد ذهب هذا المدير العام بعد أن اتضح له أنه من الواجب مراقبة المهندسين العاملين لديه حتى لا يستمرو فى وضع التصميمات التى تفقد الشركة معها قدرتها على التنافس.»[٥٦]

و يفسر أحد قدماء الموظفين هذا الموقف بقوله: «إن النتيجة النهائية لهذه المناقشات أنه فى حال عدم صدق المدير العام المعنى وتحدثه بصراحة و وضوح، فإن السيد جنين كان سيستمر فى استقصاء الحقائق إلى حين الوصول إلى الجواب الصحيح، وفى نهاية المطاف تبقى هذه الحقائق تتجمع وتتراكم بحيث لا يمكنهم فى النهاية إلا الخروج بالحقيقة كلها.»[٥٧]

ولكن هذه المشكلات لم تكن تحل فى الاجتماعات باستمرار، فعندما كان يثار سؤال لا يتم التوصل فيه إلى حل، وكان من الواضح ضرورة القيام بعمل ما، كان يتم تشكيل «فريق عمل» لاتخاذ اللازم وللوصول إلى الحل المنشود، وكان يتم تعيين بعض الموظفين للعمل على حل هذه المشكلة المحدودة، والخروج بالنتيجة المطلوبة خلال فترة محددة من الزمن. وعليه فإن «فرق العمل» هذه كانت أشبه بإدارة المتابعة للاجتماعات التى تعقدها مجموعة آى تى تى.

وقد قدمنا إلى الآن وصفاً لعدة جوانب هامة من نظام الإدارة لدى جنين وهى: إرساء قاعدة لاتخاذ القرارات تقوم على الحقائق الراسخة، وممارسة شبكة معقدة من الضوابط وطرق التوازن المتغلغل فى اطار الهيكل التنظيمى، ونظام المكافآت والعقوبات التى تضمن صدق هذه الحقائق، بحيث تنتهى جميعها على مائدة الاجتماعات لتتم المواجهة المباشرة التى تعتبر بمثابة الركيزة التى يعتمد عليها جنين فى عملية اتخاذ

القرارات، وهذه العملية تتمخض عن بعض التوتر - ولكن هذا التوتر يتمخض فى الواقع عن الوصول إلى المعلومات الصحيحة والقرارات السليمة، ومهما كانت قنوات المعلومات متنافسة بالنسبة للبعض، الا أنه ينبغى الإقرار بأن نظام جنين كان فعالاً فى تحقيق الأهداف التنظيمية لشركة آى تى تى.

الحوافز والتكاليف

وهناك جوانب أخرى تتعلق بمسألة انسجام هذا النظام الإدارى المتعدد الجوانب للسيد جنين. فالحوافز الإيجابية، التى سبقت مناقشتها فى فصل سابق، كانت تنطوى على مكافآت كبيرة، وتتضمن فى بعض الأحيان العناية والاهتمام الشخصى للسيد جنين، كذلك فقد لاحظنا، أن الحوافز السلبية كان لها نفس الأثر بالنسبة للبعض الآخر، وكما هى الحال بالنسبة لشركة ماتسوشيتا، فإن الذين يعتبر أداؤهم منخفضاً كان يتم كشفهم من خلال الاجتماعات، وان كان الأمر فى شركة آى تى تى يتم بطريقة شخصية ومكشوفة أكثر مما هو الوضع فى ماتسوشيتا، أما إذا لم يتحسن الوضع، فإن السيد جنين لم يكن يكتفى بنقل هؤلاء المقصرين، كما هو الحال فى ماتسوشيتا، ولكنه كان يقوم بطردهم من العمل، و يذكر السيد جنين فى هذا الخصوص أنه «يتم تقديم الدعم لمديرى هذه الشركة بطريقة إيجابية، أما إذا كان هذا الدعم ليس كافياً، فما على الإدارة سوى أن تمارس النظم التأديبية اللازمة.»[٥٨]

على أن نظام آى تى تى هذا الذى يتصف بالازدواجية يترتب عليه بعض التكاليف الاضافية. وقد علق أحد المديرين على ذلك بقوله، «أولاً فإن لدينا عدداً أكبر من الموظفين فى المركز الرئيسى للشركة عما هى الحال بالنسبة للعديد من الشركات. ثانياً: إن تطبيق هذا النظام يتطلب الكثير من الوقت والجهد، فشركة آى تى تى ربما تكون مكاناً أسهل للعمل من غير هذه الضغوط، ولكن هذا النظام كان يستدعى قيام الموظفين الرئيسين ببذل جهود حقيقية، وكانوا يحصلون على نتيجة عملهم بإخلاص.»[٥٩] وهنا نلاحظ فارقاً آخر فيما بين نظام آى تى تى ونظام ماتسوشيتا، حيث

يلاحظ أن عدد موظفي المركز الرئيسي في شركة ماتسوشيتا أقل مما هو في شركة آي تي تي بكثير.

وكما أشار العديد من المديرين الذين سبق لنا ايراد بعض آرائهم، فإن حالات التوتر بين الجهازين التنفيذي والاستشاري كانت تشكل قوة محركة للكشف عن الحقائق من جهة، ومصدراً كامناً من مصادر النزاع الذي لا طائل تحته من جهة ثانية.» ولكن نظام الإدارة في ماتسوشيتا لم يولد مثل هذا النزاع، أما جنين فرغم ماكان ينطوي عليه تطبيقه لهذا النظام من خلافات، الا أنه كان قادراً على تطويع مثل هذه المواقف لتحقيق أغراض مثمرة، مع الحد في الوقت نفسه من الآثار الجانبية الضارة لهذه الخلافات، وتشير الملاحظات التي يوردها المديرون التنفيذيون في هذا الشأن إلى أن الخلافات بين الجهازين التنفيذي والاستشاري لا تعدو كونها خلافات سطحية. فيذكر أحد كبار المديرين السابقين «بأن الجانب غير السار من العمل لدى شركة آي تي تي هو أن الموظفين الاستشاريين يتسمون بالسلطة من غير تحمل المسئولية. وكان المديرون العاملون في الحقل لا يقدرون أو يحترمون الموظفين الاستشاريين العاملين معهم إلا قليلاً، لأنه في حال نجاحك فإنهم يشاركون في الثناء والمكافآة التي تحصل عليها أما إذا كان الفشل من نصيبك فقد كانت المسئولية تقع على عاتقك دون غيرك، ولكن الفضل كله في انقاذ الموقف، كان يعود إلى السيد جنين، ذلك لأنه بالرغم من توفر الموظفين الاستشاريين والتقارير اللازمة، كان السيد جنين يهتم بشيء واحد يضعه فوق كل الاعتبارات، ألا وهو نتائج الحد الأدنى، وفي نهاية المطاف فإن النتائج التي كانت تعنيه في المقام الأول، وبالتالي فلا بد من وقوف جميع العاملين على كافة الحقائق واحتواء هجوم الموظفين بدلاً من محاربتهم، مع الاستمرار في اعطاء النتائج. وما دمت تفعل ذلك لا يستطيع أحد المساس بك.[٦٠]» وهنا ينبغي أن نلاحظ مرة ثانية إشارة السيد جنين إلى تجنب العقاب، وكيف أن هذا يوحي في الواقع بجو العنف الذي تعمل الشركة في إطاره.

أما السيد ماتسوشيتا فقد كان أيضاً يقدر ويحترم العاملين فى قاعدة الهرم التنظيمى، ويحاول ربط ذلك بأهداف اجتماعية و بخدمة الجمهور، ولكن قاعدة الهرم التنظيمى بالنسبة للسيد جنين كانت موضع التركيز والاهتمام فوق أى شيء آخر، فقد كان السيد جنين يعتقد فى أن الرئيس التنفيذى يمكنه أن يحمل المنظمة التى يرأسها على القيام بعمل واحد أو اثنين فى آن واحد. فاذا كان لدى المدير هدف واحد، فانه يحتمل أن يتمكن مما يريد، وحمل العاملين على تفهم هذا الهدف وتحقيقه، أما التركيز على هدفين معاً فهو من الأمور الممكنة عندما يكون هذان الهدفان يكمل الواحد منهما الآخر. ولكن اذا كانت أهداف المدير متقاربة عندما تتعلق هذه الأهداف بالإنتاجية والعاملين فى آن واحد، فالنتيجة فى العادة هى التخفيف من التركيز على هذين الهدفين معاً، وعليه فالتركيز على هدف واحد يجعل من الأسهل تحقيق بعض الإنجازات. وكان من السهل جداً مقابلة السيد جنين أو الاتصال به، وكما هو الحال فى شركة ماتسوشيتا، فإنه باستطاعة أى مدير الاتصال بالقمة (أى السيد جنين) فلم يكن هناك حاجب على الباب يمنع المرء من الدخول، ولكن سهولة الاتصال بجنين كان لها بالمقابل متطلبات على وقت المديرين.

وقد أشار السيد جنين فى هذا الصدد إلى أن «أول المتطلبات بالنسبة لأى من كبار المديرين التنفيذيين هو أن يكون متوفراً بشكل فورى، فيجب أن يضع مصالح المؤسسة فوق مصلحة الأسرة، وعليه أن يكون على استعداد للذهاب إلى أى مكان فى أى وقت أو أن ينتظر لاحتمال الحاجة اليه.»[٦١] والسيد جنين، الذى كان يسكن على مقربة من مكتبة فى نيو يورك، كان يعمل فى بعض الأحيان حتى منتصف الليل - و يغادر المكتب بعدها وهو يصطحب ثلاثة من الحقائب الكبيرة من التقارير لاستكمال قراءتها فى البيت، وكان يعود ثانية فى منتصف النهار بعد أن يكون قد استكمل قراءة هذه المواد، و يؤكد أحد كبار الموظفين التنفيذيين على هذا بقوله: «بعد وقت قصير من العمل فى هذه الشركة، لم يكن أمامى سوى إلغاء حياتى الإجتماعية. حيث كان على

المديرين أن يتركوا أرقامهم الهاتفية التى بالإمكان الا تصال بهم عليها طوال الأ ربعة والعشرين ساعة فى اليوم وطوال أيام الاسبوع.[٦٢]

وكان السيد جنين يعمل ساعات دوام تختلف عن معظم العاملين فى الشركة، فكان يستيقظ فى الساعة العاشرة صباحاً و يبقى فى معظم الأ يام على رأس العمل حتى العاشرة أو الحادية عشرة ليلاً،[٦٣] وكان يتوقع من كبار المديرين العاملين لديه أن يتواجدو فى مكاتبهم طوال فترة وجوده فى المكتب، وكان يأتى للعمل أيام عطلة نهاية الاسبوع و يتوقع أن يقوم بذلك جميع من يعملون فى مكتب رئيس الشركة، والذين يعملون فى شركة آى تى تى يتقبلون هذا الوضع على أنه الطريقة المعروفة التى تصرف بها هذه الشركة أعمالها.

وكان السيد جنين يتوقع من مرءوسيه وضع الأمور المتصلة بالشركة فى قمة الأ ولو يات، والذين لا يتصرفون بهذه الطريقة كانوا يتساقطون على جانب الطريق عبر مسيرة الشركة، وكان السيد جنين يبرر طرد بعض الموظفين بقوله: «لقد كان يفضل مصلحته على مصلحة الشركة.» وكان يعلق على البعض الآخر قائلاً: لقد انتقل إلى السكن فى الضواحى ـ مشيراً بذلك، ضمناً، إلى اهتمامه الزائد بشئون أسرته؛ وقد قال السيد جنين ذات مرة «لو كان لدى العدد الكافى من الأ يدى العاملة والأ رجل والوقت، لكنت قد قمت بكل هذا العمل بنفسى.[٦٤]» والواقع أنه كان يعنى مايقول فعلاً، فكان ينظر الى مرءوسيه على أنهم امتداد لنفسه، ولكنه كان لا يعول عليهم كثيراً.

فأثناء فترة إدارة جنين لشركة آى تى تى أصبحت هذه الشركة تشتهر بين الشركات بأنها من الأماكن التى يصعب العمل فيها، ورغم أنه من الصعب الحصول على أرقام حقيقية لأعداد الذين خرجوا من الوظيفة فى هذه الشركة، إلا أن بعض المديرين السابقين فى هذه الشركة ممن عملوا إبان فترة الكساد التى سادت عام ١٩٧٤م، قد أفادوا بأن شركة آى تى تى قد طردت فى تلك الفترة ٤٠٠ من مجموع

المديرين البالغ عددهم ٢٥٠٠ مديراً.[٦٥] وأثناء إحدى الفترات التى منيت فيها شركة آى تـى تـى بمرحلة من إعادة التنظيم الجذرى فى اوربا عام ١٩٧٩ م، وذلك قبل استقالة السيد جنين من منصب رئيس مجلس ادارة الشركة بزمن قصير، قدر أحد المديرين بأن شركة آى تـى تى قد خفضت عدد العاملين فيها هناك بنسبة ٤٠ بالمائة.[٦٦] وللانصاف، فإنه ينبغى أن يضاف أيضاً أن العديد من المديرين الذين يواصلون العمل لدى شركة آى تـى تـى يشعرون بالفخر لانتمائهم إلى هذه الشركة و بالعمل تحت إدارة السيد جنين. وقد علق أحد المديرين على هذا بقوله: «إن هذه الشركة توظف النوع الصحيح من المديرين الاشداء الذين يكرسون كل وقتهم لعملهم، أما المكافآة التى تقدمها لهم الشركة فهى الشعور بالرضى الذى يحصل عليه المرء من انتمائه لواحدة من أفضل الشركات إدارة فى أميركا، وصحيح أن المرء يعمل فى جو من الضغط المتواصل، ولكن بالنسبة للبعض منا فان هذا العمل المتواصل يبعث على البهجة فى نفوسنا، والمرء قد يعجب فى الحقيقة، إذا لم يكن هناك الكثير من الناس من العاملين فى شركات غير آى تى تى ممن يفضلون ضغط العمل، على الملل الذى يعتريهم من قلة العمل.»[٦٧]

و يعلق أحد كبار المديرين فى شركة آى تى تى على تطور اسلوب السيد جنين فى الادارة بقوله: «أعتقد فى أن السيد جنين قد تغير، ففى السبعينيات أصبح أكثر ليونة ولطفاً مما كان عليه فى عام ١٩٥٩، فقد قام بتطبيق نظام الضبط المتعدد الجوانب (Crosschecks) فى فترة الستينيات، ففى عام ١٩٦٠ كان عندما يلاحظ وجود مشكلة يستشيط غضباً وعندما يكتشف زلة فى تفكير أحد العاملين كان يصاب بخيبة الأمل، لأن هذا الموظف لم يلاحظ خطأه بنفسه، كما كان يظن خلال هذه الفترة فى أن الموظف بطبعه مقصر ومهمل فى وظيفته، ولكن قبل التقاعد عن منصب الرئيس التنفيذى للشركة، أصبح السيد جنين على يقين بأن هذا الموظف الذى كان يظنه مقصراً ومهملاً لديه أمور أخرى تشغل فكره وربما تشغله عن وظيفته، وعليه فقد أصبح أكثر تسامحاً وأقل تسرعاً فى الحكم على الأمور.»[٦٨]

و يعقب مدير آخر على اسلوب السيد جنين فى الادارة قائلاً: «لقد كان السيد جنين يدفع لمديريه رواتب أعلى بحدود ١٠ الى ١٢ بالمائة مما يتقاضاه أمثالهم فى شركات مشابهة. وقد كان حريصاً على حصول القائمين على تنفيذ العمليات على تعو يضات مجزية، ليس فقط من حيث الرواتب والمكافآت، ولكن ايضاً من حيث العلاوات والمزايا الأخرى مثل السيارات وخدمات السكرتارية.»[٦٩] و يؤكد مدير آخر هذا الرأى بقوله: «لقد كان السيد جنين يشعر بأهمية الموظفين الأكفاء فى العمل، ففى الوقت الذى لم يكن يتصف فيه بالمهارة بشكل خاص، فى التعامل مع الناس بنفسه، فإنه كان يصر على الحصول على مدير ين جيدين ونظام للمكافآت، وهذا يعكس مدى رغبته فى دفع التعو يض المجزى عن الجهود التى يبذلها هؤلاء العاملون.»[٧٠]

ومن المعلوم أن من أكثر المشكلات صعوبة بالنسبة للمنظمات الكبرى هى مشكلة مرور الادارة بمرحلة انتقالية، ففى شركة ماتسوشيتا كانت هناك خطة كبيرة للأقلمة الاجتماعية للمديرين عبر قنوات طو يلة من الزمن، ولاحظنا أن لدى السيد ماتسوشيتا والسيد تاكاهاشى رغبة فى التقاعد، ومن ثم الرجوع للظهور على الساحة فى فترات الازمات، برغم انهما كانا فى كل مرة ينسحبان لفترات زمنية أطول، كما لاحظنا كيف أن القيم الروحية للمنظمة، و بشكل خاص فيما يتعلق بتطو ير العاملين، كانت بمثابة «القطب المغناطيسى الشمالى» الذى يوجه كل شخص من العاملين فى الشركة بنفس الاتجاه العام، أما فى شركة آى تى تى فمن الصعب أن ترى هذه القوى تفعل فعلها، فالسيد جنين كان يدير العمل بمفرده و بشكل مثير للاعجاب، ولكنه كان من الصعب التنبؤ بما يحدث بعد تقاعده عن العمل، فقد كان السيد جنين يواجه صعوبة فى التعامل مع مشاعره بعدم الارتياح لوجود رجل ثان قوى فى الشركة، ولذلك فقد كان يقصى من يحتمل أن يخلفه فى منصبه، ومنذ ظهور المقال فى مجلة فورتشين (Fortune) عام ١٩٦٦ م عن شركة آى تى تى، بدأ الملاحظون يتمحصون الشخصيات التى يمكن لها أن تخلف السيد جنين فى منصبه، وقد وردت أسماء من بين هذه

الشخصيات من أمثال ويستفول (Westfall) وبيرى (Perry) ولوب (Lobb). والحقيقة المذهلة هى أن هؤلاء المراقبين لم يخطئوا فى تخميناتهم، ولكن المدربين الذين كان ينظر اليهم باعتبارهم أهم مساعدى جنين فى سنة ما، لم يكونوا موجودين فى السنة التاليه، فمعظمهم ترك العمل قبل الوصول إلى سن التقاعد بوقت طويل، ويعلق أحد كبار المديرين التنفيذيين على ذلك بقوله: «إن الشخصيات التى تتمتع بنفس قوة شخصية جنين لم يكونوا يفضلون العمل تحت رئاسته لفترة طويلة من الزمن، كما هى الحال بالنسبة للمدير الأعلى لهذه الشركة فى أوربا الذى انتقل لشغل وظيفة الرئيس التنفيذى لشركة ريفلون.»[٧١]

وكانت شركة آى تى تى تقوم بمحاولات على فترات دورية لتعيين من يخلف السيد جنين فى منصبه، ولكن أحداً من هؤلاء لم يكن يتحلى بما لدى السيد جنين من موهبة فى الغوص إلى التفاصيل، مع الاحتفاظ فى الوقت ذاته بالصورة الكلية للموضوع فى ذهنه، ومن الأمثلة على ذلك كانت الاجتماعات التى عقدتها الشركة أثناء غياب السيد جنين، فقد علق أحد المراقبين على هذه الاجتماعات بقوله: «لقد كانت مهزلة فلم يكن أحد يفعل شيئاً، أو يحاول الدفع بعجلة العمل الى الأمام. وكلنا نعلم أن هذا الاجتماع سيتكرر عندما يعود جنين»[٧٢]، ويعقب مدير آخر على هذا بقوله: «لقد كان أشبه بالرئيس ديغول، فلم يكن أحد يستطيع أن يحل مكانه لكنه لابد أن يوجد من يخلفه فى منصبه.»[٧٣]

وعندما بلغ السيد جنين الثامنة والستين من عمره، وتحت ضغط المجلس بوجوب تخلى السيد جنين عن مراقبة أعمال الشركة، قام بتعيين من يخلفه فى منصب الرئيس التنفيذى للشركة، واستمر السيد جنين يحتفظ بمنصب رئيس مجلس الادارة. وخلال ثمانية وعشرين شهراً، قام السيد جنين باستبدال هذا المدير بآخر كان يفترض أنه أفضل ممن سبقه.[٧٤]

وبعد تقاعد السيد جنين فى عام ١٩٧٩ م، بدأ نجم شركة آى تى تى يأفل وقلت

مدخراتها بشكل ملحوظ، فبينما كان مركز هذه الشركة هو الحادى عشر من حيث حجم المبيعات والثانى عشر من حيث الموجودات من بين أكبر الشركات الخمسمائة فى قائمة مجلة فورتشن، فقد انحدر مركز هذه الشركة إلى المرتبة رقم ٤٣٥ من حيث صافى الدخل بالنسبة للمبيعات[٧٥]، وكانت أرباح الأسهم فى شركة آى تى تى عام ١٩٧٩ م أقل من هذا الترتيب، حيث كانت الشركة فى المرتبة ٤٥١[٧٦] من هذه الناحية، أما بالنسبة لعمليات هذه الشركة فى أوربا فقد بلغت خسائرها فى عام ١٩٧٩ م ٨٤ مليوناً من الدولارات، علاوة على تصفية عمليات هذه الشركة فى مجالات المواد الغذائية والأدوية وأدوات التجميل[٧٧]، كذلك فقد قامت هذه الشركة بعد ذلك بإغلاق مصانعها لانتاج الالكترونيات فى فرنسا و بريطانيا.[٧٨]

ماالذى يجعل المديرين كباراً؟

إن من الصعب التنحى جانباً عن مثل هذا الرجل الملفت للنظر وعن أساليبه فى الإدارة، وذلك لتطوير تفهمٍ أولى للمضامين الادارية العامة، التى بالامكان استشفافها فى حالته المحدده. وسواء كان الحكم على عبقرية السيد جنين بأنها خبيثة أو حميدة، وسواء كنت تفضل العمل لديه أو غير ذلك، «فالحقيقة الثابتة» هى أن السيد جنين - وفى بعض الأحيان المقابلة بين شركتى آى تى تى وماتسوشيتا - يمكنها أن تعلمنا شيئاً هاماً.

والملاحظة الأولى هى أن سر النجاح فى ادارة كل من ماتسوشيتا و آى تى تى إبان فترة ادارة السيد جنين يكمن فى كون كافة جوانب الادارة تعمل منسقة معاً - **فالمهارات** السلوكية وما يرافقها من **اسلوب** السيد جنين التنافسى كانت متكاملة تماماً فيما بينها و بين نوع **الموظفين** التنفيذيين الذين كان يقوم السيد جنين بتعيينهم، ونوع **نظم** التشغيل **واستراتيجية** العمل التى أرسى قواعدها لشركة آى تى تى، ولم

يكن لدى شركة آى تى تى قيم روحية كتلك التى لدى شركة ماتسوشيتا ، لكنها كانت تعطى قيمة **هامة** لفكرة «الحقائق الراسخة» . و«التوافق» فيما بين هذه الجوانب جميعها ضمن الأسلوب الإدارى للسيد جنين كان محكم التفصيل ، بحيث أدى هذا التوافق إلى تحقيق نتائج خارقة للعادة .

وكان الكثيرون يعتبرون المهارات الشخصية للسيد جنين أنها بحق ملفتة للنظر. فذاكرته التى تتصف بالدقة لدرجة مذهلة ، وقدرته على التعامل مع كميات هائلة من المعلومات ، وكذلك قدرته على الإلمام بالتفاصيل من غير أن يفقد الصورة الكلية للموضوع ، وموهبته فى الاستجواب ، وقدرته على الاحتمال عند عقد الاجتماعات المطولة والعمل المتواصل طوال أيام الاسبوع ، وكذلك قدرته على استخدام البيانات غير الشفوية لقراءة مشاعر الآخرين وما يجول فى نفوسهم على مواجهة المشكلات والناس - كانت جميعها من الأمور الهامة فى تسيير شئون العمل بشركة آى تى تى . ومن غير هذه المهارات ، فان مكونات التنظيم فى هذه الشركة ما كان ليكتب لها التكيف لتصبح بالشكل الذى هى عليه الآن ، وما كان ليكتب لهذه الشركة ذاتها أن تؤدى أعمالها حسب الخطة الموضوعة لها .

كذلك فإنه بالامكان وصف **الأسلوب** الشخصى للسيد جنين بالتنبه ، والالتزام ، والتصميم ، والواقعية ، والنشاط ، والانتظام ، ومن الناحية السلبية ، يمكن وصف هذا الأسلوب بالتسلط والمغالاة ، والإكراه ، والهيمنة ، ونشود الكمال ، وجنون الإرتياب ، أو حتى الإدمان ، وقد كان لأسلوب السيد جنين فى الادارة آثار قوية على الآخرين برغم أنهم كانوا ينعتون أنماط السلوك والقيم والمعتقدات التى يتحلى بها بنوع من الانفعال العاطفى .

فاعتقاده فى أن المديرين يلجئون الى النفاق ، ويحاولون إخفاء الحقائق غير السارة ، وتفضيل التعامل مع أنصاف الحقائق معظم الوقت لم تكن شيئاً نادراً ، كما أن أمنيته القيام بكل الوظائف بنفسه لو كان باستطاعته ذلك ، لم تكن شيئاً من الأمور التى

يخفيها. كذلك فإن تقييمه لما يعتقد فى أنه «فى مصلحة آى تى تى» يأتى فى المقام الأول فوق كل القيم الأخرى، ويجدها المرءوسون العاملون لدى أمثاله من الرؤساء الأشداء من الأمور العادية، ولكن الشيء غير العادى إلى حد ما هو أن السيد جنين لم يكن يسعى للحد من الأمور التى كان يستهجنها، وانما كان فى الواقع يعمل كل مافى وسعه للقضاء عليها قضاءً مبرماً، وهذه الادارة القوية التى يسعى من خلالها لتحديد سلوك مرءوسيه وتسييرهم فى خدمة قيمه الرامية لتحقيق ماوضع من أهداف، كانت فى الواقع إرادة فريدة من نوعها ـ وبالطبع ـ تعتمد على ما يتحلى به من مهارات خارقة للعادة.

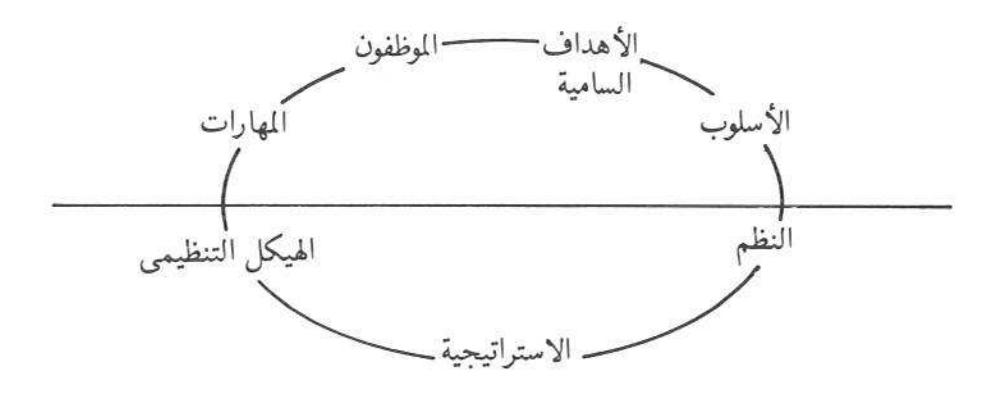
فإذا سلمنا بما يتحلى به السيد جنين من مهارات وأسلوب عمل، فإنه لايعود من المدهش أن يكون قد جعل من الحقائق الراسخة الهدف الأسمى للشركة، فقد أصبح الوصول إلى هذه الحقائق واحدةً من القيم التى يقبل بها الجميع. كذلك فإن مقارنة ما يتحقق فعلاً ومقابلته مع الخطة يعتبر من القيم الهامة الأخرى، وحيث أنه لم تكن ثمة طريقة فعالة للمقاومة، فإن هذا يعنى أنه مع مرور الزمن كان لابد لعملية الاختيار الطبيعى أن تتمخض عن توفر الموظفين التنفيذيين الذين يتمشون مع ما يتحلى به السيد جنين من قيم، أما الذين لا يؤمنون بهذه القيم فإنهم إما أنهم لا يلتحقوا بالشركة أساساً، أو فى حال التحاقهم، فانه سوف لايكتب لهم البقاء والاستمرار فى هذه الشركة.

واستخدام السيد جنين للإدارات الاستشارية للقيام بعمليات «الضبط والموازنة» للادارات التنفيذية، يعتبر بمثابة جزء لايتجزأ من الهيكل التنظيمى للشركة، والنظم الادارية التى تدعم هذا الهيكل التنظيمى، أما قيام المراقبين المحليين برفع تقاريرهم مباشرة إلى المركز الرئيسى للشركة، وقيام إدارة شئون الموظفين باختيار المديرين التنفيذيين، وغير ذلك من الأمور، فقد كانت جميعها تؤدى إلى فرض القرارات وأنماط السلوك التى تتفق وهدف السيد جنين ومفاهيمه فى الإدارة. وهذا الهدف كان بالطبع

يتمثل فى التوسع بأعمال الشركة على نطاق دولى عن طريق الاستحواذ على الشركات الأخرى وامتلاكها، وبالتالى، فإن استراتيجية السيد جنين كانت تتمثل فى تفضيل الممارسات الإدارية التى تمكنه من ممارسة الرقابة على هذه الشركة المترامية الأطراف والمتعددة الأغراض والنشاطات. وكان السيد جنين يتواجد وسط هذه الأحداث يراقب العمل و يتحرى الدلائل بطريقة لايفعلها أحد غيره حتى لو كان فى مكانه.

والواقع أن الفوارق الجوهرية بين شركتى ماتسوشيتا وآى تى تى لا تكمن فى الاستراتيجية التى تتبعها كلتا هاتان المؤسستان بشكل عام، كما أن هذه الفوارق لم تكن نتيجة للنوع المصفوفى من الهيكل التنظيمى الذى كان متماثلاً إلى حد ما فى كلتا الشركتين. كذلك فإن الفوارق الحقيقية لم تكن فى النظم المتبعة فى كلتا الشركتين والتى تنطوى على التخطيط التفصيلى والتقارير المالية التى تركز على الجوانب التشغيلية الى أبعد الحدود. والعوامل الثلاثة الأولى لا تعتبر كافية لتفسير الفوارق التى تمت ملاحظتها. وانما تكمن الفوارق الحقيقية فى العناصر الأخرى ـ وهى أسلوب الإدارة، وسياسات التوظيف، وفوق هذا كله، القيم الروحية الهامة، و بالطبع، المهارات البشرية اللازمة لإدارة كل هذه العناصر.

وقد يكون من المفيد أن نتصور هذه العناصر السبعة التى كنا نستخدمها وذلك لتحقيق تفهم أفضل لكل من شركتى ماتسوشيتا وآى تى تى.



والآن دعونا نستعرض بايجاز ماتعنيه كل من هذه العبارات. **فالاستراتيجية** تتعلق بخطة العمل التى تأخذ بها المؤسسة لتخصيص وتوزيع الموارد النادرة وذلك بموجب خطة زمنية محددة للتمكن من التحرك بالمؤسسة من واقعها الحالى إلى ماتصبو للوصول اليه. أما **الهيكل التنظيمى** فيبين الطريقة التى تم بموجبها تنظيم الشركة، سواء كانت بطريقة لا مركزية أو مركزية، وسواء كانت تركز على الجهاز التنفيذى أو الاستشارى وباختصار كيفية ترتيب «المربعات» فى الخارطة التنظيمية للشركة. أما **النظم** فتشير الى الكيفية التى يتم بموجبها انتقال المعلومات ضمن المؤسسة، وبعض النظم تكون على هيئة مطبوعات خطية، مثل مستخرجات بيانات الحاسب الآلى وغيرها من الصيغ الخطية التى تستخدم لمتابعة مايجرى من أمور، والنظم الأخرى قد تتصف بقدر أكبر من عدم الرسمية، كالاجتماعات، وهذه العناصر الثلاثة - الاستراتيجية، والهيكل التنظيمى، والنظم، ربما تكون أكثر العناصر وضوحاً بالنسبة لمعظم القراء.

والعوامل الأربعة التالية تتعلق بالجوانب الإنسانية والبرامجية من عمل المنظمات. فعبارة **الموظفون** هنا لا تتعلق بتقسيم العاملين إلى موظفين استشاريين وتنفيذيين وانما بالخصائص الديمغرافية للعاملين فى أية منظمة، من حيث نوع عملهم سواء فى حقل الهندسة، أو مبيعات السيارات أو المختصين فى ادارة الأعمال أو العاملين فى تشغيل الحاسب الآلى وغيرهم. أما **المهارات** فتشير إلى تلك الأمور التى يتقنها العاملون بالمنظمة وبالذات الموظفون الرئيسيون من هؤلاء العاملين، وبشكل خاص القدرات المتميزة التى تميزهم عن غيرهم من المنافسين، وعلى سبيل المثال، نلاحظ أن شركة بروكتر وغامبل تتصف بالمهارة فى التسويق، وتعتبر إدارتها ماهرة فى الاحتفاظ بحيوية الشركة والمحافظة على البيئة التى يمكنها أن توفر السلع الاستهلاكية الجديدة النافعة لتحل مكان السلع القديمة، وينبغى ملاحظة أن المهارات تنطبق على كل من المستوى التنظيمى ومستوى العلاقات المشتركة بين الأشخاص العاملين فى المؤسسة، وسنتعرض لهذا العنصر بمزيد من الإيضاح فى فصول لاحقة من هذا الكتاب.

والعاملان الأخيران اللذان ينبغى تعريفهما فهما : الأسلوب والأهداف السامية ، فالأسلوب يشير إلى أنماط السلوك التى يتحلى بها المديرون التنفيذيون وفريق العاملين فى الإدارة العليا . وعلى سبيل المثال ، فان جنين وفريق العاملين لديه يتصفون باسلوب العمل المتشدد والذى يسعى للبحث عن الحقائق ، كما تنطبق عبارة الأسلوب على المنظمة بشكل عام ، ومن الواضح أن شركة ماتسوشيتا كان لها اسلوب يختلف عن أسلوب شركة آى تى تى ، أما **الأهداف السامية** (التى تنطوى على المعانى الروحية الهامة والقيم المشتركة لأفراد العاملين فى أية منظمة من المنظمات) فتشير إلى الأغراض والأهداف العليا التى تسعى إدارة المنظمة وأعضاء العاملين فيها إلى تحقيقها وتكريس أنفسهم لها ، وهذه الأهداف ليست من نوع الأهداف الملموسة القريبة الأجل مثل تحقيق نسبة معينة من النمو أو الحصول على نسبة محددة من العوائد على الاستثمارات . وإنما يتعلق هذا العامل بالقيم أو الأغراض التى «تستهوى قلوب الرجال» وتحرك مشاعرهم والتى تجتمع حولها كل من الأغراض الفردية للعاملين وأغراض المنظمة ذاتها .

العناصر السبعة للتنظيم

الاستراتيجية:

الخطة أو مسار العمل الذى يقود إلى توزيع المخصصات من الموارد النادرة للمؤسسة والتى تهدف للوصول إلى الأهداف الموضوعة والمحددة خلال فترة محددة من الزمن.

الهيكل التنظيمى:

وهو الذى يُبين خصائص الخارطة التنظيمية للمؤسسة (من حيث الوظائف، ومن حيث درجة اللامركزية، وغيرها).

النظم:

التى تصف التقارير الإجرائية والعمليات الروتينية كتلك التى تتعلق بطرق تنظيم الاجتماعات.

التوظيف:

الوصف «الديمغرافى» لفئات الموظفين الهامة فى المؤسسة، أمثال ذلك: المهندسون، والمتعهدون، وحملة الشهادات العلمية وغيرهم.

الأسلوب:

الكيفية التى يتصرف بها المديرون الرئيسيون فى سعيهم لتحقيق أغراض المنظمة، كما تشير هذه العبارات إلى الأسلوب الثقافى الذى تتبعه المنظمة.

المهارات:

القدرات المتميزة للموظفين الرئيسيين أو المؤسسة بشكل عام

الأهداف السامية:

المعانى القيمة والمفاهيم التى تسترشد بها ادارة المنظمة والعاملون فيها.

وكـمـا بيّـنـا مـن قـبل ، فإن المديرين الأميركيين يميلون إلى المبالغة فى التركيز على العـنـاصر «المـاديـة» ، وربمـا يـعـود ذلـك جزئياً إلى إعارة الجهات الأكاديمية مزيداً من الاهـتـمـام بـهـذه المـتـغـيـرات . فمن أفضل الأعمال التى تم إنجازها فى كليات إدارة الأعـمـال فى الـعـقـود الأخـيـرة هو تعزيز تفهمنا لما يسمى «بالمثلث البارد» المؤلّف من الاسـتـراتـيـجـيـة ، والهـيـكـل ، والـنـظم . فكل واحد من هذه العناصر الثلاثة وكذلك الـعلاقـات فـيـما بينها قابلة لأن تكون موضوع بحث تحليلى ، كمى ، منطقى ونظامى . و باختصار، فإن هذا يحتاج إلى تطبيق واحدة أو اكثر من الطرق العلمية بما تنطوى عليه هـذه الـطـرق مـن شدة الملاحظة والمفاهيم المجردة ، أو التفكير العميق ، وهذا هو الشىء الذى تقيم له كليات إدارة الاعمال وزناً حقيقياً ، لأنه هو الشىء الوحيد الذى يتقاضى بـموجـبـه الاسـاتـذة فى الجامعات مكافآتهم التقديرية ، وهذا أيضاً ما يتفق مع معتقداتنا الأسـاسية بشأن العمل الإدارى ، فليس من العجيب ، والحالة هذه ، أن مثل هذا المنهج هو الـذى يـهـيـمن على المناهج الدراسية فى كليات إدارة الاعمال فى الولايات المتحدة الأميركية منذ زمن بعيد .

و بـالـطـبـع ، فقد كان هناك من يشعرون بأن هذا النهج كان «خاطئاً بالكامل» ، وقـد أخـذ هـؤلاء يـركـزون على أهمـيـة الـعـنـاصر الأ ربعة الباقية بمختلف الطرق ، وعلى درجـات مـتـفـاوتـة مـن الـنـجـاح . ولكن ، كما هى الحال غالباً فى ثقافتنا ، فإن هذه المجموعة أخذت تنظر الى مصالحها بطريقة مناوئه لمصالح المجموعة المهيمنة من العلماء ورجـال الفكر. فالذين يأخذون بالعناصر المادية من المتشددين أخذوا بالتقليل من شأن الـذيـن يـؤكـدون على أهمـيـة الـعناصر الأ ربعة غير المادية ، و وصفهم بالجبن (أصحاب الـقلوب اللينة) و بأنهم لايتصفون بالأسلوب العلمى فى نهجهم الفكرى ، بينما وصفت هـذه المجموعة الأخيرة سابقتها «بالإنسانية» ، و بدأت كل مجموعة تنتهج فى تصرفاتها طـريـقـاً يوحى وكأن ما تحبذه هو الأفضل والأهم ، أما العناصر الأخرى فلا تعدو كونها عـنـاصر جانبية (طرفية) ، وكان كل جانب يعتقد فى أن الله معهم دون سواهم ، وكان

الأمر يبدو لوهلة من الزمن أن كل جانب كان يدفع بالجانب الآخر لمزيد من التطرف، و بدأت الطرق العلمية المتحذلقه إلى درجة الاعياء التى طورتها إحدى هاتين المجموعتين تدخل فى منافسة علنية مع الطرق المناوئه التى وصفت بعدم النظام، و بأنها غيرعلمية ومفرطة فى العاطفة والاعتماد على التجربة الشخصية. على أن هذا الخلاف والانشقاق قد خفت حدته فى الآونة الأخيرة، وفى هذه الأثناء ظهر جيل من المديرين الذين يبدو أنهم قد تلقوا تعليمهم فى هاتين المدرستين المتناوئتين، بحيث أن عدداً قليلاً منهم تمكن من التوفيق بين هذه العناصر جميعها، على أن معظم هؤلاء المديرين كان من النوع الذى يأخذ بالعناصر المادية، حيث أن هذه من العناصر التى تقوم المؤسسات على أساسها بتقويم العاملين فيها وتقدير مايستحقونه من مكافآت. أما القلة الذين يناصرون فكرة الأخذ بالعناصر الأخرى فقد آلت بهم الأقدار إلى لعب واحد أو اكثر من أدوار «الرعاية» التربوية. وسواء كان هذا الدور رسمياً من خلال العمل فى ادارة شئون الموظفين أو غير ذلك، فقد كانوا يحاولون الاستحواذ على أكبر قدر من الدعم، الكمى والمادى، الذى يمكنهم حشده وتجنيده لخدمة أهدافهم.

ولكننا نعتقد فى أن الأهم مما قدمه الاكاديميون لما نعانيه من معضلات، والأهم من المعايير غير المنصفة التى تكافىء بموجبها المؤسسات أفراد العاملين فيها، هى حقيقة أن ثقافتنا ذاتها تحول دون تحقيق التآلف الذى يتقنه اليابانيون إلى حد كبير.

وهذه المعطيات الثقافية فى الولايات المتحدة الأميركية تتضمن بعضاً من هذه الافتراضات الأساسية والمفاهيم المتعلقة بالجوانب التالية:

١. طبيعة الحالة البشرية، و بالتحديد تلك الظروف المتعلقة بالغموض، وعدم اليقين، والشعور بالنقص، والتى ينبغى للمديرين التعرض لها والعمل على معالجتها.
٢. طبيعة الكائنات البشرية، وبالذات الانفصام بين الانسان بصفته هدفاً (أى وحدة إنتاج قابلة للتبادل) والانسان بصفته موضوعاً (أى انسان متكامل فريد من نوعه) ضمن المؤسسة ذاتها.

٣. طبيعة العلاقات، وبالتحديد فيما يتعلق بمسائل التبعية والاستقلالية فى الحياة المؤسسية.
٤. طبيعة القيادة، وبشكل خاص تلك المهارات السلوكية وأنماط السلوك التى تشجع الآخرين على العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.
٥. طبيعة المعانى العامة أو الروحية، وبالتحديد تلك المعتقدات التى توجه السلوك داخل الشركات وتعطى المعنى للعلاقات التى تتجاوز مجرد تبادل الوقت والجهد للحصول على المال والسلطة.

وبإمكان المرء أن يلاحظ بوضوح الفارق الشاسع بين السيد ماتسوشيتا والسيد جنين من حيث الطرق التى كانا ينظران بها إلى الإنسان من حيث كونه هدفاً أو وسيلة، فالسيد جنين يبدو أنه يعامل الناس كوسائل يمكن استخدامها لتحقيق الغرض الذى يصبو اليه، فبينما يبدو السيد ماتسوشيتا أنه ينظر للناس على أنهم وسائل للإنتاج ينبغى الاستفادة منها، وفى نفس الوقت غاية بحد ذاتها ينبغى تكريمهم عند تحقيقهم لأهدافه وأهدافهم. فعندما كان السيد جنين يكتشف نقصاً فى كفاءة أحد المديرين، فانه كان يقوم بتوبيخه أو طرده من العمل، أما عندما كان السيد ماتسوشيتا يكتشف نفس الحقيقة، فإن المجموعة التى يعمل فيها هذا المدير كانت توهم بعدم الفعالية ومن ثم يتم تعيين هذا الشخص فى وظيفة جديدة أو تخفيض مرتبته الوظيفية، مع التركيز على أهمية إتاحة الفرصة لهذا الشخص ليتعلم درساً من هذه التجربة. فهذان أسلوبان مختلفان تماماً. ولكن الطريقة اليابانية هى التى يمكن من خلالها بناء مؤسسات عظمى يمكنها الاستمرار فى العمل فى وئام لتمسكها بأعمق القيم الحضارية فى البلاد التى تعمل فيها. أما الطريقة الأميركية فلا يمكنها على الأغلب تحقيق هذا الاستمرار والوئام. والمشكلات التى تنجم عن ذلك فى النهاية تئول بأكبر الشركات لدينا إلى مؤسسات أقل قدرة على التنافس وأقل فعالية، لتصبح بالتالى، مرشحة للحصول على المساعدة أو الحماية الحكومية أو تنتهى بالتقدم إلى المحاكم لإشهار إفلاسها.

وبإختصار يمكننا القول بأن العناصر غير المادية للتنظيم لم تعد تعتبر بمثابة طبقة السكر التى تزين بها كعكة المؤسسة (أى مجرد مظاهر براقة) فهى فى الواقع أجزاء لاغنى عنها لأى التزام مؤسسى لتحقيق النجاح على المدى البعيد، وفى الجزء المتبقى من هذا الكتاب سنتوسع فى هذا الموضوع بهدف تمكين المديرين الأميركيين من التعرف بوضوح على العوائق التى تعترض سبيلنا للأخذ بالعناصر الأربعة اللامادية، وهى: الأسلوب، المهارة، الموظفون، الأهداف السامية، وبالاضافة إلى ذلك، سنقوم بالبحث فى **العلاقة المشتركة** فيما بين هذه العناصر السبعة مجتمعة، وذلك لتسهيل قدرتنا على التفكير فيما يتعلق بطرق العمل وارتباطها بالمتطلبات الحقيقية للأفراد والشركات التى يعملون فيها، ولكن هذه العملية ليست جذابة أو ممتعة أو سهلة كما أنها ليست العلاج الشافى لكل داء فالدواء الشافى من كل داء وان كان يشعر المرء بالسعادة الظاهرية لاستخدامه إلا أنه ليس بالكافى على المدى البعيد.

الفصل الرابع

الإدارة اليابانية على الطريقة اليابانية (Zen)

علق السيد تاكو فوجيساوا (Takeo Fujisawa)، وهو من شركة هوندا للسيارات، قائلاً «إن الإدارتين اليابانية والأميركية متشابهتان بنسبة ٩٥٪ ولكنهما تختلفان فى كافة الجوانب الهامة.»[1] وفى الفصلين التاليين من هذا الكتاب، سنقوم بالتعمق فى بعض هذه «الفوارق»، التى قدرها السيد فوجيساوا بنسبة ٥٪. ولكننا مع المضى فى تبيان هذه الفوارق يجب أن نضع فى حسابنا هذا التناقض الظاهرى الذى أورده فى العبارة أعلاه. فاذا تمادينا فى البحث فى شوارد الموضوع فإننا سنفقد الفائدة المتوخاة من الدرس الأساسى الذى تعملناه عند المقارنة بين شركتى آى تى تى وماتسوشيتا، وهى أن هاتين المنظمتين تؤديان الكثير من الاعمال بنفس الطريقة. والحقيقة أنه فى الوقت الذى لم يكن معه السيد ماتسوشيتا شديد الوطأة، كما هو الحال بالنسبة للسيد جنين، الا أننا لاحظنا تركيزاً واهتماماً لدى الجانبين بقاعدة الهرم التنظيمى للمؤسسة، **وضغوطاً تمارس على الأقسام لتحقيق الأرباح، ومقدرة متميزة على اتخاذ القرارات على** مستوى الإدارة العليا، كذلك لاحظنا بعض الخيارات الصعبة فى التعامل مع الموظفين أحياناً، كما حصل عندما عالجت شركة ماتسوشيتا مشكلة تملك شركة موتورولا فى الولايات المتحدة الاميركية، وسوف لانورد شيئاً فى الصفحات التالية من شأنه أن يُلقى ظلالاً من الشك على نواحى التشابه الحقيقى فيما بين الإدارة اليابانية والإدارة الأميركية.

وفى الفصلين السابقين بينا قدراً كبيراً من جوانب الخلاف بين وجهات النظر الأميركية واليابانية تجاه الانسان، وتعرفنا، بالتالى، على الطرق التى يميل المديرون التنفيذيون فى كلا البلدين لا تباعها فى إدارة الموظفين وتصريف شئونهم، فيرى اليابانيون أن لكل فرد احتياجاته الاقتصادية، والاجتماعية والنفسية والروحية، تماماً كما نرى نحن عندما نفكر فى هذا الموضوع، ولكن المديرين اليابانيين يفترضون أن من واجبهم الاهتمام بقدر اكبر بالإنسان بشكل عام، بحيث لايترك الكثير من هذه الجوانب للمؤسسات الاخرى للاهتمام بها (مثل الحكومة، أو الاسرة، أو المؤسسات الدينية.) فهم يعتقدون أنه عندما يتم سد احتياجات الفرد بطريقة حسنة فى إطار المؤسسة، فان هذا الفرد سيتحرر بعدها من هذه المتطلبات للتفرغ للعمل المنتج الذى يكون فى معظمه عملاً متميزاً، والمديرون التنفيذيون الأمير كيون الذين يعيشون فى مجتمع كانت لديه أسبابه الوجيهة لفصل الدولة عن الكنيسة، وفى مرحلة لاحقة لفصل المؤسسات عن كل من الدولة والكنيسة معاً، ربما أنهم يفترضون بشكل طبيعى ومنذ مطلع هذا القرن، بأن نطاق اهتمامات المؤسسة هو اقتصادى بالدرجة الأ ولى وعلى نطاق أضيق مما هو الحال فى اليابان. ومثل هذه النظرة، وخاصة فى ضوء التقنية الحديثة للانتاج على نطاق واسع كما هو متمثل فى خطوط الانتاج والتجميع قد أدت إلى تعزيز نظرة المهندس المشرف إلى الأفراد، على أنهم أساساً عبارة عن أجزاء وقطع قابلة للتبديل أشبه بوحدات الانتاج، و بالطبع فإن هذه النظرة يعارضها علماء الإدارة والسلوك الإنسانى (كما هى الحال فى دراسات هوثورن)، وكذلك قيادات اتحادات ونقابات العمال، وممثلو الحكومة المنتخبون، والقيادات الدينية، ومن خلال النظم التشريعية، وجد المديرون التنفيذيون أنفسهم تجاه المجتمع الذى تعمل فى اطاره هذه المؤسسات.) وفى فترة لاحقة، و بالذات خلال العقدين الماضيين، فإن التوسع الشاسع فى المطالبة من جانب بعض المجموعات فى الولايات المتحدة ـ و بخاصة الأقليات، والنساء والوحدات الأسرية ـ للحصول على مزيد من النفوذ والتأثير على ممارسات شئون العاملين فى

المؤسسات، كان له أثر حاسم وهام فى الآونة الأخيرة. وكان يوازى هذه المطالب من الجانب الآخر اتساع متزايد فى آمال وتوقعات أفراد الموظفين فى كافة المستويات من الهرم التنظيمى فيما يتعلق بالطرق التى يعامل بها أفراد الموظفين ضمن مجموعات العمل، بهدف إشباع قدر أكبر من حاجاتهم فى محيط العمل.

وقد أدى هذا إلى خلق أزمة لدى بعض كبار المديرين التنفيذيين الذين لم يكونوا مهيئين خلال النصف الأول من هذا القرن لتلبية هذه المطالب. وبالرغم من ذلك، فقد شرعوا، ولوبتردد وبطريقة عملية، منذ البداية فى وضع البرامج لمجموع العاملين بما يفى باحكام القانون ويعمل على الحد من مشكلات الموظفين المؤلمة والباهظة التكاليف. ومن النتائج المترتبة على ذلك كان ظهور حقل الدراسة المعروف بإدارة الموارد البشرية، الذى يرى فيه العديدون أكثر من مجرد ادارة شئون الموظفين (على الأقل، مقارنة بالطريقة التى كان يمارس فيها الاختصاص الأخير هذا). فإدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة محاولة لإدارة العمل بطريقة منتجة ومنتظمة للجوانب الهامة من تدفق العاملين للإلتحاق بالمؤسسات ابتداء من عمليات الاستقطاب للوظيفة وحتى بلوغ سن التقاعد. فهى تعنى بشكل رئيسى بمجموعات العاملين وليس بالأفراد. وهذا أمر يعتبر على قدر كبير من الأهمية.

فعلى سبيل المثال، قد يعجب البعض بأن شركة جنرال موتورز المعروفة منذ زمن بعيد واحدة من أكثر المؤسسات نجاحاً، لم يكن لديها نظام للتوظيف على نطاق المؤسسة ككل، كما أنها لم تكن تبذل أية جهود تدريبية على أساليب العمل فى هذه المؤسسة إلا قبل فترة وجيزة فقط. فبينما كان السيد ماتسوشيتا يرى فى توفر سياسة موظفين متلائمة ومنسقة، أنها واحدة من أهم الأسس الإدارية (تذكر بأن ماتسوشيتا لم يتخل عن ممارسة الرقابة المركزية على: (١) العاملين (٢) موازنة رأس المال، (٣) المحاسبة)، ففى جنرال موتورز، وعلى عكس ذلك تماماً فقد كان يتم توظيف **آلاف** من الشباب كل عام من غير اتباع سياسة مركزية بشأن استقطابهم وتدريبهم، فكانت

الغالبية العظمى من هؤلاء يتم توظيفها من قبل المصانع المحلية أو الأقسام، من بين الذين كانوا يتقدمون للعمل فى مكاتب التوظيف المحلية. فلم تكن فى شركة جنرال موتورز استراتيجية مركزية أو هيكل تنظيمى فرعى أو نظام لتنفيذ هذه الاستراتيجية، أو نظام للتقويم لضمان الجودة النوعية لما يتم تحقيقه من نتائج. فنسبة الموظفين الحديثى التعيين الذين يفترض بأن فيهم امكانات إدارية، والذين تلقوا تعليمهم فى مدارس ثانوية غير مهمة أو بعض الكليات، والذين لم يكونوا على مستوى الامتياز فى تلك المدارس أو الكليات، كانت فى الواقع نسبة مذهلة حقاً. ولم تتخذ شركة جنرال موتورز أية خطوات حاسمة لتصحيح هذا الجانب وغيره من جوانب برامجها فى التوظيف إلاّ فى السنوات الأخيرة فقط، وقد جرت هذه التعديلات بالرغم من مقاومة بعض الأقسام التى لم تكن معتادة على تدخل المكتب الرئيسى فى شئونها. ولكن الشىء الذى ينبغى ملاحظته هو أن هذه التعديلات لم تبدأ الا فى أوائل السبعينيات من هذا القرن، مقارنة بشركة ماتسوشيتا التى كانتِ تولى اهتماماً كبيراً لعمليات الاختيار والتدريب والتطوير لمديرى المستقبل فيها، للعمل فى إطار هيكل تنظيمى من الأقسام، وذلك منذ عقود عديدة من الزمن، وباختصار، فان العناية والاهتمام الذى كان اليابانيون يبدونه تجاه موظفيهم، والمهارات التى تمارسها الادارة اليابانية لتطوير الموارد البشرية فى تلك البلاد، بهدف نقل ما لهذه الإدارة من مهارات لمن سيخلف رجال الاداره هؤلاء فى مناصبهم، تعتبران من أهم الفوارق الجوهرية التى سنقوم بالتركيز عليهما فى هذا الفصل.

فمن السهل نسبياً الافتراض بأن اليابانيين يحسنون تطوير مالديهم من موارد بشرية وأنهم يعتبرون أكثر مهارة فى جوانب عديدة من إدارة العاملين، والصعوبة فى الموضوع هى أن العبارات لا تساعدنا فى الواقع على التعرف على ماينبغى أن نصنعه بطريقة مختلفة عما نمارسه الآن؛ فهى لا توصلنا الى جذور هذه الامكانات التى يتحلى بها اليابانيون. ونحن بدورنا، نفترض أن جوهر النجاح اليابانى فى هذه المجالات يعود فى

جذوره إلى الافتراضات التى تعتبر من المواقف الاساسية فى الحياة. فأولاً: نجد أن اليابانيين يتقبلون الغموض، وعدم اليقين وعدم الكمال على أنها من الأمور المسلم بها فى الحياة التنظيمية، و بالتالى، فان سياسات التوظيف ومهارات التعامل مع الناس على شكل مجموعات (أو فيما بين الأفراد أنفسهم)تنطلق من مقدمات منطقية مختلفة تماماً عما هو الحال فى الولايات المتحدة. وسنتعرض لهذا الموضوع بعد قليل. كذلك نلاحظ أن اليابانيين ينظرون الى أنفسهم من منظار التعاون المشترك أكثر مما هو الحال فى الولايات المتحدة، ولذلك سيكونون على استعداد للاستثمار أكثر فأكثر فى العنصر البشرى وفى المهارات الضرورية للتعامل الفعَّال مع الآخرين. وهذه الجوانب ستناقش فى الفصل السادس من هذا الكتاب.

فى الساعة ٨:٠٤ صباحاً دق جرس جهاز الاتصال الداخلى، حيث سمع صوت السكرتيرة تنادى بصوت منخفض: «سيد كيمبر، يوجد أربعة من موظفى نظافة الطائرات - من الزنوج - وهم يصرون على مقابلتك. و يبدو أنهم غاضبون.»

و يتوقف السيد كيمبر عن العمل قليلا وهويدق بأصابعه على أكوام الأوراق التى جاء من أجلها قبل ساعة من ابتداء الدوام قبل أن يبدأ يومه فى الاجتماعات التى لا تنقطع، و بعد ذلك يجيب بقوله «يبدو أنه من الأفضل معالجة موضوعهم بسرعة، أرسليهم إلى.» والسيد لارى تى كيمبر، هو المدير الإقليمى لشركة الطيران المتحدة، حيث يشرف على عشرين ألفاً من الموظفين فى الساحل الغربى للولايات المتحدة، و يفصله عن هؤلاء العمال ثمانية من المستويات التنظيمية، وهكذا لابد أن يبدأ نهاره بمواجهة ما لهؤلاء العمال من مشكلات.[٢]

و يعتبر عمال تنظيف كبائن الطائرات من موظفى الخطوط الجوية الأقل أجوراً ومهارة، فتنطوى وظيفتهم على الانتظار ساعات عديدة دون أى عمل ثم يتدفق العمل عليهم فجأة عندما تهبط الطائرات فينهمكون فى تنظيف جيوب المقاعد، وصحون السجاير، والمطبخ، والمراحيض، وكانت الشكوى التى تقدم بها هؤلاء العمال هى أن

المشرف المباشر عليهم، وهو من العرق الأ بيض، يقوم باستمرار بإسناد أسوأ المهام اليهم دون سواهم. و بذلك فهم يطالبون بأن يقوم هذا المشرف بتغيير موقفه منهم.

وكان هذا المطلب يشكل بالنسبة للسيد كيمبر تحدياً من عدة جوانب. فبصفته من كبار المديرين فى مؤسسة تفخر بأنها تمارس سياسة الباب المفتوح، فقد كان يسعى لتأكيد التزام هذه الشركة بجعل كافة مستويات الادارة مفتوحة للاتصالات أمام المستويات التنظيمية الأدنى، يضاف الى ذلك أن هذه المشكلة محفوفة بشكل واضح بانفعالات تتصل بالتمييز العنصرى، والذى كان السيد كيمبر يحرص على تطويقها وازالة آثارها قبل أن يتفاقم الوضع و يتسع نطاقه، وعلاوة على ذلك كله، كان يريد التصرف بطريقة لايتجاوز معها المستويات التنظيمية السبعة التى تفصل بينه و بين المشرف على عمال النظافة المذكورين، وأخيراً، هناك موضوع نقابة العمال. فبرغم كون هؤلاء العمال أعضاء فى اتحاد ميكانيكيى الطيران، إلا أنهم اختاروا لأنفسهم قناة إتصال مستقلة خارج نطاق الجهاز التقليدى لتقديم المظالم، فكان لابد من معالجة هذه المشكلة بطريقة لايتم فيها التعرض بأذى لهذا الاتحاد أو سن السوابق التى ستؤدى فيما بعد لتدفق سيل لاينقطع من أمثال هذه الشكاوى التى تنهمر على مكتب السيد كيمبر.

و يصف السيد كيمبر استجابته للتعامل مع هؤلاء العمال بقوله «كان لابد لى أن أحتال للموضوع. فهذه الشكوى تمثل واحداً من تلك المواقف التى تتراوح نسبتها ما بين ١٠ الى ٢٠ بالمائة مما يمارسه أى مدير. فبالرغم من كونك على يقين تام من الحقائق ومن كونك على ثقة تامة بالاجراء التصحيحى الذى ينبغى اتخاذه، إلا أن أى قرار متسرع فى مثل هذه المسائل، قد يعنى نهايتك. وعليه...فقد كان لابد لى من استخدام «الحيلة»». وكان يبدو متردداً لاستخدام هذه العبارة ثانية. و يواصل السيد كيمبر تعليقه قائلا: «فقلت إننى أريد الاستماع اليهم وطلبت منهم فى الوقت نفسه أن يحترموا بدورهم، إرادتى فى التحدث مع الأطراف الأخرى المعنية بالمشكلة للتعرف على

هذه المشكلة من جميع جوانبها.» و يواصل السيد كيمبر كلامه بقوله: «ان كل الذى أحتاج إليه هو الوقت، الوقت الكافى للتمهيد للنزول بالمشكلة إلى المستوى التنظيمى الذى وقعت فيه، بحيث أنه وبمعزل عن الجهة التى كانت على حق أو على باطل ينبغى للنظام بشكل عام أن يتعظ من هذه المشكلة و يصحح ذاته. ولكن وفى الوقت ذاته كان على أن أبقى على هذه المشكلة مُعلقة بعض الوقت.» فكان لابد من الإبقاء على إيمان عمال التنظيف هؤلاء بإخلاص الشركة وجديتها فى العمل على حل مشكلتهم، وبالتالى تعليق احتمالات فقدهم الثقة بهذه الشركة فترة كافية لعمل المنظمة على التحرك. وكان لابد أن أؤكد لهم رغبتى فى الاستماع إلى دعواهم والعمل على إصلاح أوضاعهم، مع عدم تشو يه سمعة إدارتى وتقو يض أركانها.» ويخلص السيد كيمبر إلى القول بأن هذا التصرف والتحايل على الموضوع كان أشبه بنوع من أعمال «الشعوذة» وقد استخدم هذه العباره لتمثيل أفضل الطرق التى استطاع اتباعها ليتمكن من تفسير هذا الاسلوب الغامض الذى كان عليه أن يمارسه فى التعامل مع هذه الأ زمة.[٣]

والذى حدث كان كالتالى: فقد طالب عمال التنظيف الزنوج هؤلاء أن يتولى السيد كيمبر بنفسه **تغيير** هذه الأ وضاع التى يعانون منها، ولكن السيد كيمبر لم يقم بذلك، برغم توفر العديد من الحلول الممكنة لهذه المشكلة، و بدلاً من ذلك، فقد أقام عملية اتصال، لم يكن يعرف عواقبها مقدماً، ولكنها بالرغم من ذلك تمخضت عن اجتماع هذا المشرف مع العمال المذكورين لتسو ية خلافاتهم وحل هذه المشكلة على المستوى التنظيمى الذى ظهرت عنده. والذى يهمنا من هذا المثال هو ليس التعرف على النتيجة بقدر ماهو التعرف على الأسلوب الذى اتبعه البسيد كيمبر للتعامل مع هذه المشكلة. فلنحاول الآن الاستماع ثانية لما استخدمه من عبارات، مثل - «التحايل - الشعوذة» «تدليك المشكلة» و«تعليق الأمور». فهذه عبارة عن صور تحليلية لما يفترض أن تكون عليه الادارة الأميركية من العقلانية والتريث فى الأمور.

فما هو نوع الخيال الذى يصف بصدق الطريقة التى يقوم بها المديرون التفيذيون «لاتخاذ الاجراءات العملية» «وتغيير الاوضاع» ؟ والواقع أن هناك العديد من الاجراءات الادارية التى يمكن اتخاذها بشكل مباشر وملموس. ولكن فيما يتعلق بنسبة ١٠ - ٢٠ بالمائة من القرارات الإدارية التى يحدثنا عنها السيد كيمبر، فان **المهارة** فى عمليات التحايل والشعودة والتدليك ربما هى التى تحقق أفضل النتائج.

فمعظم المهارات التنفيذية الهامة تقوم فى الواقع على الحدس والبديهة - أى أنها ليست من الأمور الحسية الملموسة. و يقال أنه عندما يعزف الموسيقار البارع إحدى مقطوعات بيتهوفن الموسيقية على البيانو، تكون الموسيقى كلها «بين يديه» ؛ أى أنه لا ينبغى له التفكير فى التفاصيل الميكانيكية لما يقوم به من عمل وانما ينبغى أن ينصب تفكيره بالكامل على الموسيقى ذاتها ، فالتأليف عملية بالغة التعقيد فى تفاصيلها ، و بالتالى فما عليك سوى عزف هذه المقطوعة دون الغوص فى تفاصيلها.

وتعود مهارات المدير التنفيذى فى جذورها الى (١) شخصيته (٢)وضعه الثقافى وكذلك (٣) التدريب المحدد الذى تلقاه بالإضافة الى خبرته قبل الالتحاق بالمؤسسة. ومن بين هذه العوامل الثلاثة نجد أن العامل الأول هو أصعبها من حيث إمكانية التغيير، أما العاملان الآخران فتتوفر لهما أرضية اكثر خصوبة للعمل على تغييرهما. و بالتحديد، فإن الخروج من إطارنا الحضارى والثقافى يساعدنا على التعرف بمزيد من الوضوح على تلك المجالات التى تتوافر فيها فرص تطوير مالدينا من مهارات. فبمجرد التعرف على واحدة من الجوانب الثقافية التى نعجز عن فهمها وتمييزها ، ونكون معها على قناعة بمزايا التعامل مع موقف من المواقف المحددة بطريقة مختلفة ، فان الأمر يستدعى فى العادة إعادة الانتباه اللازم والواعى لفترة من الزمن، حتى يتسنى لنا تطوير المهارة اللازمة التى مع مزيد من الممارسة تصبح مكتسبة تؤدى بمنتهى الحذق والإتقان، فنكون بذلك أشبه بعازف البيانو المتمرس.

الغموض وعدم اليقين وعدم الكمال

إن قدراً كبيراً مما عرف عن تقاليد ممارسة الإدارة الأميركية التى تتصف بالحزم والإقدام، يكشف لنا النقاب عن بعض الظروف غير الملائمة، والتى ينبغى القضاء عليها قضاء مبرماً لضمان حسن أداء هذه الإدارة لأعمالها. ومن بين هذه الظروف (الراهنة) حالة الغموض (اى عدم معرفة مايعنيه أمر من الامور)، وعدم اليقين من حيث النتائج المترتبة على بعض الإجراءات الممكنة) وعدم الكمال (فينا أنفسنا، وفى الناس الآخرين، وفى العمليات والنظريات المتاحة للاستخدام.) وتوحى هذه التقاليد بأنه ينبغى التخفيف من آثار هذه الظروف قدر الامكان بفعل جرعات كبيرة من العقلانية التحليلية، والمواجهة الدقيقة، والجزم الفورى فى الأمور، والمطالبة بتحقيق النتائج المتوخاة. وفى العديد من الحالات، فإن مثل هذه الاستجابات لها بالطبع فائدتها، ولكنه فى بعض الأحيان يفضل ترك الأمر من غير تحديد، كما هو الحال فى تجربة السيد كيمبر مع عمال النظافة. فالوصفة العقلانية الواضحة، مهما كانت ملموسة ومباشرة، لم يكن لها أن تحقق ماحققه الزمن وعدم تحديد الموقف. وتصور السيد كيمبر لهذا الموقف وتشبيهه بالشعوذة يحدد هذه المعضلة بشكل واضح، فأى جهد يبذل لالتقاط اثنتين من القوارير سيؤدى إلى ترك القارورة أو القوارير المتبقية لتقع على الأرض. فالكثير من المديرين الذين تنشئوا على التمسك بفضائل الحزم، والوضوح، والجزم فى الأمور، إنما يصرفون كامل حياتهم الوظيفية وهم يمسكون ببعض القوارير تاركين بقية القوارير تتهاوى وتتحطم متجاهلين الحقيقة التى قد تبدو متناقضة ظاهرياً والتى تفيد بأنه فى بعض الظروف يكون من الأفضل ترك هذه القوارير جميعها ملقاة فى الهواء.

وفى جو العمل فى المنظمات، توجد العديد من الظروف التى يكون فيها الغموض من الأمور التى ينبغى تحبيذها أو قصدها: فالغموض فى **النية** ذاتها (أى الاحتفاظ بالقرار بشأن ماينبغى للمرء اتخاذه من اجراءات. كما هو الحال فى مثال السيد كيمبر،

وفى **العلاقة** (أى فى علاقة كل شخص بالآخر، أو فى علاقة الحقائق بالاستنتاجات أو فى علاقة السبب بالنتيجة، وغيرها، وفى **الاتصال** (أى إضفاء الغموض على الرسائل المتبادلة بين الأشخاص). فكل واحدة من جوانب الغموض هذه، كما سنرى، تعتبر وثيقة الصلة إلى أبعد الحدود بمهارة الإدارة، وقد رأينا الغموض يمارس عن قصد فى شركة ماتسوشيتا عندما كان مديرو الإنتاج يعطون الوقت الكافى للتروى قبل التسليم أو الموافقة على أى رأى أو فكرة جديدة فى إطار الجهود المبذولة للتأثير على مديرى الأقسام، فيتحركون بذلك بمحاذاة منحنى التعلم للمديرين التنفيذيين بدلاً من إقحام المسألة عليهم وحملهم على قبولها من خلال اللجوء إلى السلطة والمركز لحسم الموضوع.

فمفاهيم الغموض وعدم اليقين وعدم الكمال، بما تنطوى عليه من ظلال المعانى المختلفة، إنما تحمل فى ثناياها مدلولات مختلفة فى الشرق عما هى الحال فى الغرب. ففى الولايات المتحدة، على سبيل المثال، عندما يشار إلى الوضع بعبارة «غامض» فإن المعنى الذى تتضمنه هذه العبارة هو أن هذه الحالة ليست كاملة، وغير مستقرة، وتحتاج الى إيضاح. أما فى اليابان، فعلى العكس من ذلك تماماً، فإنه ينظر إلى الغموض على أنه ينطوى على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية فى آن واحد. فاليابانيون يسعون فى الغالب لتوفير أكبر قدر ممكن من النظام الذى بالإمكان توقع مايتمخض عنه من نتائج. ولكن، من النواحى الثانية، عندما يتوجب عليهم التعامل مع العديد من النواحى التنظيمية، تجدهم أيضاً يرغبون فى مسايرة الظروف ومجاراة مايستجد من أمور. فاليابانيون يتقبلون التعامل مع قدر أكبر من الغموض، وعدم اليقين، وعدم الكمال فى المنظمات مقارنة بما يتقبله الأميركيون الذين يعتبرون ذلك من حقائق الحياة الثابتة، وهذا ما يُطلق عليه الفلاسفة فى الغرب عبارة «المعطيات الوجودية المسلم بها» (existential givens). و يقصدون بهذا أن مثل هذه الظروف **موجودة**، و بالتالى فإننا كلما تقبلنا وجودها فى أقرب فرصة ممكنة فإن الأمور سوف تتجه نحو الأفضل، ولكن اعتبار هذه الظروف بمثابة **أعداء** لنا، إنما يجعلنا فى حالة من التوتر الشديد استعداداً لمعركة

لاطائل من ورائها . أما اعتبار هذه الظروف على أنها ظروف ينبغى التخفيف من حدة وطأتها أو التعايش معها ، حسب واقع الحال ، فإنه يعتبر أمراً أكثر منطقية ومعقولية .

اللغة وأنماط التفكير

تعتبر اللغة مستودعاً أميناً للتجربة الاجتماعية ، ففى الغالب تعامل الكلمات والصور الذهنية التى تنقلها بصفة متبادلة ، عندما تكون فى الواقع مفعمة بآثار وأبعاد مختلفة . فعبارات مثل «عدم اليقين» - أو «القيادة» أو «اتخاذ القرارات» - قد تنبهنا إلى بعض الصور الذهنية التى تحول دون رؤية المرء للعالم بالصورة التى هو عليها فى الوقت الراهن ، فاللغة عبارة عن وسيلة قوية للغاية فى تحديد وجهات نظرنا تجاه الأمور ، لدرجة أن عدداً من العلماء (ومن بينهم آينشتاين) قد حثوا على التفكير بأكثر من لغة واحدة وذلك لتجنب القصور فى التمييز والتصرف فى الأمور الفكرية .[4]

فاليابانيون يتبنون الفكرة القائلة بأن اللاوجود فى هذا العالم هو فى الواقع شيء له وجوده ولنتمعن فى هذه المقارنة ، ففى اللغة الانجليزية نشير فى الأغلب إلى المساحة الفارغة كما فى المثال ، «المساحة (الفراغ) بين الكرسى والطاولة ، وفى اللغة اليابانية نجد أن ما يقابل هذه العبارة يفيد أن الفراغ هو فى الواقع ليس «فارغاً» ، وإنما هو «ملء بلا شيء» . ونخلص من هذه الإشارة إلى المقولة التالية : إن الغربيين يتحدثون عما هو معروف أساساً من خلال الإشارة إلى ماهو معروف (مثال ذلك الفراغ بين الكرسى والطاولة) ، أما نظرة اليابانيين إلى «اللاموجود» فتشير إلى امكانية تكريم الفراغ بحد ذاته وعلى ما هو عليه ، ويجد المرء رموزاً لهذه النظرة فى الحديقة اليابانية (حديقة زين) ، التى تتكون من عدد من الصخور الكبيرة التى تقف وحيدة فى بحر من الحصى الممهد . والذى يلاحظه الغربيون فى هذه الحديقة هو الصخور ، أما اليابانيون فقد عودوا أنفسهم على الملاحظة والتأمل فى الفراغ الذى يحيط بهذه الصخور ، وتشير بعض أشعار تاوالى هذه الحقيقة ، من خلال الأ بيات التالية :

ثلاثون من المكابح تأتلف معاً لتكون مكبحاً واحداً
بفعل الثقوب فى محور من المحاور
وهذه المكابح مع الفراغات التى بينها تشكل فى مجموعها
عجلة
واستخدام الصلصال فى صناعة الأوانى
استلهم من الفراغ الذى يوحى به اللامرئى
والأبواب والنوافذ فى المنزل
تستخدم طلباً للفراغ
وبهذا فإن اللامرئى هو الذى يساعدنا على استخدام ماهو
موجود. [٦]

فاليابانيون يعتقدون أنه بالتنحى والتجريد يمكن للمرء أن يكسب مزيداً من بعد النظر فى حقيقة هذا الوجود، فنحن قد أعمتنا ذواتنا الأنانية عن رؤية كامل الإمكانات المتاحة فى هذه الحياة، فاذا تمرسنا، لفترات دورية، على تبنى حالة من عدم الأنانية (no - ego) أو التجرد عن الذات، يصبح بإمكاننا أن نستشف معنى أى موقف من المواقف بالكامل، من غير أن نقحم ذاتنا الأنانية على هذا الموقف ونلونه بلون رغباتنا وميولنا الشخصية.

وثمة ملاحظة قد تهمنا، وهى مايستشف من الكلمة اليابانية «ما (ma) - التى لايوجد لها مرادف مطابق تماماً فى المعنى باللغة الانجليزية[٧]، فهذه العبارة تشير إلى فراغ أو فجوة فى الزمن بمعنى التوقف المرحلى فى عجلة هذا الزمن عن الدوران. وهناك قصيدة شعرية يابانية شهيرة بعنوان:

الربيع (وقف - ma) هو الفجر[٨]

يستخدم اليابانيون هذه الكلمة المعترضة بنفس الطريقة التى نستخدم بها إشارة التنقيط، وهى لا تنطق. على أن هذه الكلمة (ma) توجه القارىء للتوقف قليلاً

ليستجمع كافة الأفكار والصور الذهنية التى ترافق عبارة «الربيع»، وبعد وقفة التأمل هذه يصبح الآن حاجزاً لمواصلة القراءة حيث يضع كل مالديه من صور ذهنية عن الربيع الى جانب العبارات التالية من القصيدة، «هو الفجر»، وعليه، فإن كلمة «ما - ma» ترمز إلى وجوب توقف القارىء، والانتظار والتأمل وتحسس المعانى قبل مواصلة القراءة..

فاهتمامنا بهذه العبارة (ma) ينبع من كونها مثالاً على صناعة اللغة التى لا تتوفر للغربيين، ومن خلال استخدام عدد منوع من هذه الفوارق الدقيقة فى ظلال المعنى وغيرها من الاصطلاحات، فان الثقافة اليابانية تعلم أفراد المجتمع اليابانى عدم الاندفاع والتسرع فى الأمور، بل البدء بالتحرك بخطى ثابتة للسير برشاقة وخفة عبر مسيرة الزمن.

فاحترام وقفة التأمل هذه (ma) تحول بيننا و بين الاندفاع والتورط، بل الانتظار إلى أن يحين الوقت المناسب للتحرك، والواقع أن الموهوبين من الممثلين والكوميديين وكبار الخطباء والقادة، يتمتعون بهذه الميزة بشكل فطرى، وقد لاحظنا جميعاً كيف يتم **التوقف** قبل الادلاء بنقطة هامة عندما يكون المشتركون فى انتظار التحرر من حالة التوتر الناجمة عن هذا التوقف، ولكن، فى الحياة التنظيمية، شأنها شأن المسرح، يلاحظ أن هذا التمازج السحرى بين التوقع والواقعة يكون مصيره على الأغلب هو الفشل برغم توقع النجاح، فقد شهدنا جميعاً تدفق الأحداث التنظيمية التى تتراكم جميعها فى اتجاه النهاية السعيدة، وفجأة نرى بعض المبالغين فى الحماس قد يخلون بحالة الإجماع هذه من خلال الاندفاع قبل الأوان فى اتجاه خط النهاية، ومثل هذا التسرع يعتبر بنفس القدر من الخطورة فى المنظمات كما هى فى المسرح.

متى ينبغى توخى الغموض

إنه من المؤكد أن معظم الإجراءات الإدارية لا تستفيد من حالة الغموض، ففى العديد من المواقف الإدارية، يعتبر الوضوح والجزم من الأمور الضرورية، وعندما يكون

بامكان مدير من المديرين الوصول إلى قدر أكبر من الحد اللازم من البيانات التى يمكن للعقل البشرى معالجتها، فإنه يحتاج عندها إلى اللجوء للتبسيط، فإذا قام بتفحص مختلف خطط التسعير لفترة اثنا عشر شهراً، وأخذ بوزن البدائل المتاحة والممكنة، فإن الوقت ربما يكون مناسباً للتوقف عن إجراء المزيد من البحث واتخاذ القرار المناسب، واتخاذ القرار فى هذه الظروف يتصف على الأقل بميزة إنهاء حالة عدم التأكد والحد من القلق الذى يساور كافة الجوانب المعنية، ونحن لم نشاهد قدراً كبيراً من الغموض الذى **لاحاجة له** سواء فى شركة ماتسوشيتا أو شركة آى تى تى.

على أنه توجد مجموعة أخرى من المشكلات - كالتى تتمخض عن دمج إدارتى الإنتاج والشئون الهندسية - والتى تفيدنا الخبرة بخصوصها، بأن التغيير المحتمل يعتبر من الأمور المعقدة خاصة عندما تكون البيانات المتاحة غير كافية، وكثيراً ما تتمخض هذه المعضلة عن تغييرات من شأنها أن تثير القلق والمقاومة الشرسة، وفى مثل هذه الظروف، فإن المفاهيم الشرقية من عدم التحديد تعتبر من الأمور المفيدة، و بدلاً من إقحام حل نهائى، فقد يكون من الأفضل اتخاذ خطوة مرحلية يتم فيها تسجيل الاعتراف بعدم وضوح الموقف والاكتفاء باتخاذ القرار لمواصلة العمل، وحيث أن «مواصلة» العمل هذه تعطينا المزيد من المعلومات، فإن أفضل السبل ربما يكون التحرك نحو الهدف من خلال المرور بسلسلة من الخطوات التجريبية بدلاً من اتخاذ إجراءات حاسمة مرة واحدة. و بعدها يكون التمييز بين الحصول على قدر كاف من المعلومات **لاتخاذ القرار** والقدر الكافى من البيانات **لمواصلة العمل**، فاذا كانت المشكلة والحل المقترح لها يبدو أنها تنطوى على إشراك مجموعة من الأشخاص، يتحلون بمفاهيم ومواقف مختلفة (مثل النقابات، والجماعات المهنية، والإدارة المتوسطة)، وكان توزيع السلطة بشكل أصبحت معه الإدارة العليا غير قادرة على ممارسة الرقابة الكاملة، فإن التنفيذ الناجح يتطلب فى العادة التريث ومحاولة اتخاذ خطوات تجريبية على طريق الحل، فتقبل حالات الغموض، وعدم اليقين وعدم الكمال، يساعدنا على إضفاء صفة

الشرعية، على كل مايتخذ من خطوات تجريبية حتى وإن كانت الثقافة الإدارية ماتزال تنص على أن الحسم السريع للأمور من المؤشرات على نجاح المدير التنفيذى.

وعدم وضوح الاتجاه ينطوى على العديد من التطبيقات الهامة بالنسبة للإدارة. أولاً: قد يكون عدم وجود اتجاه محدد مفيداً فى عملية الاتصال، بنوعيه الشفوى والخطى، فالغموض فى الاتصال قد يسبب فى وقوع المشكلات، ولكن هذا يساعد أيضاً على استمرار العلاقات حتى بعد توترها، بالاضافة إلى تخفيض الصراع غير الضرورى. والأميركيون يعولون كثيراً على أهمية استيضاح الأمور فى عملية الاتصال بين الأفراد، خاصة عندما تكون خلافاتهم من النوع الخطير، فالتخلص من أحد المآزق التى لا أمل فى تسويتها، كثيراً ما يعتبر أمراً لايتصف بالحكمة مع احتمال أن يؤول بالأمور نحو الأسوأ. ثانياً: إن الغموض فى **النية** من شأنه أن يضفى شيئاً من الشرعية لوجود بعض التراخى الذى يسمح له فى بعض المواقف من أعمال المنظمات، مما يُتيح الفرصة لمزيد من التأمل وبعد النظر قبل اتخاذ الإجراء التصحيحى المطلوب، والموقف الذى واجهه السيد كيمبر كان يستدعى تطبيق خاصية الغموض من جانبيها - فى الاتصال وفى النية - فربما أنه كان حكيماً فى تجنب الوضوح من حيث القواعد التى سيقوم بتطبيقها أو السياسات التى سيقوم باتباعها، فالشىء الذى ينبغى إيصاله فى تلك الحالة هو: (١) أنه مهتم بالموضوع، (٢) وأنه لابد من اتخاذ الإجراء اللازم بهذا الخصوص. فلو اتخذ موقفاً مباشراً من هذه المشكلة لكان تصرفه قد أعطى لهذه المشكلة وزناً اكثر مما تستحق، ولظهر بمظهر المتسرع الذى يتخذ قراراً قد يندم عليه فى المستقبل أو قد يتمنى لو يقوم بنقضه فيما بعد. ومن الواضح، أنه كان بإمكان السيد كيمبر أن يظهر بمظهر المدير الأكثر حزماً. فعلى سبيل المثال، فإنه كان بامكانه إحالة عمال النظافة هؤلاء لتطبيق أحكام التظلم المعمول بها فى النقابة بشأنهم، ولكن هل كان من الحكمة ربط هذا الموضوع بإجراء روتينى من هذا النوع، حيث كان الموقف ينذر بالانفجار؟ كذلك، فقد

كان بإمكان السيد كيمبر تطبيق سلسلة الأوامر الرسمية فى المؤسسة وفقاً للخارطة التنظيمية الواضحة المعالم والمثبته على جدار، ولكن هذا الإجراء أيضاً ينطوى على الدفع بعمال النظافة المذكورين فى مواجهة خطيرة مع المشرف المباشر على أعمالهم، وهذا موقف قد يتفجر فى أية لحظة أيضاً، وعليه، فقد اختار السيد كيمبر بدلاً من كل ذلك - وعلى الأقل أثناء الجولة الأولى - أن يتجنب الالتزام بأى إصلاح إلى حين تعرفه بصورة أفضل على الموقف، وبهذه الطريقة، فقد ترك الخيارات أمامه مفتوحة وأوجد قاعدة كافية لممارسة حسن النية فى اقناع عمال النظافة بالقبول، فى المرحلة الراهنة، باتخاذ الإجراء بدلاً من الحصول على النتيجة النهائية. كذلك فقد استغل السيد كيمبر مسألة الغموض من حيث عنصر الزمن، فمن خلال تعليق الموضوع لفترة مؤقتة، أتاح الوقت الكافى لتطوير العلاقة فيما بين عمال النظافة والمشرف. وقد أخذ بوضع قواعد جديدة للتصرف. فلم توضع أية إجراءات جديدة لضمان المساواة العنصرية، حيث أنه لم يكن من الواضح ما إذا كان هذا التصرف عائداً للمزاج الشخصى لذلك المشرف ولمرة واحدة، أم أنه نمط واحد من أنماط السلوك لدى هذا المشرف، كذلك فقد تكون هذه المسألة متصلة بالنظام ذاته وبالتالى فهى تحتاج الى علاج واصلاح على نطاق واسع، ونجاح السيد كيمبر فى حمل عمال النظافة على التريث قليلاً أعطى الوقت الكافى لهذه الاحتمالات لتتبلور وليرى إذا كان الوضع سيصلح من تلقاء ذاته أم إذا كان ثمة حاجة للتدخل وما نوع هذا التدخل.

التضخم الإعلانى

ومن بين القنوات المفتوحة أمام السيد كيمبر كانت امكانية الاعلان عن وقوع تغيير فى احدى القواعد أو السياسات المتعلقة بشئون العاملين، وهذه الإعلانات تعتبر من الأمراض المزمنة التى تعانى منها المنظمات الأميركية، فنحن نصدر عدداً أكثر من اللازم من الإعلانات، خاصة إذا علمنا أن معظم الأحداث فى المنظمات تعلن عن

نـفـسـهـا ، وهـى بالتالى ، لاتحتاج لهذا القدر من الإعلان ، أما المدير اليابانى فيأتى وهو مجـهـز من الناحية الثقافية باثنين من المفاهيم النافعة ، وهما مفهوم (تاتيماى ـ tatemae) أو المكشوف وهونى ـ honne (أو ماوراء ستار)[9]. وهاتان العبارتان متقاربتان إلى حد ما مـع العبارتين اللا تينيتين dejure (وفقاً للشرع) و de facto (القائم فعلاً) ، مع فارق هام واحـد ، وهو أن اليابانيين يعتقدون فى أن المخفى (honne) يشكل نفس القدر من الواقع شـأنـه فى ذلـك شأن الإجراء العلنى المكشوف (tatamae) . وعليه ، فإن اليابانيين يرون أن الاعـلانـات لا تـعـدو كـونـهـا نـصـف الحـقـيـقة ، أما النصف الباقى فهو كامن فى الأحداث التى تتم من وراء ستار.

فـقـد قـال أحـد الـمـديـريـن : «إن الناس هنا مغرمون بالاعلان عن الأشياء ، وهذه الإعـلانـات تجعل كل الأمور فى حالة من الاهتياج ، فقبل أيام أعلن الرئيس أنه ابتداء مـن الآن سـيـكـون جـون بـيـرسـون مـسئولاً عن شئون العاملين ، وهذا أثار حفيظة إدارة الإنـتـاج الـتـى كـانـت تـتـولى دائـمـاً الأمـور الـمـتـصلة بموظفيها ، وقد أثار هذا الإعلان الشائعات المتضاربة ، التى يقول بعضها بأن السيد بيرسون أخذ يشق طريقه نحو الأعلى فى الهـرم الـتـنـظـيـمـى للمؤسسة ، والبعض الآخر يلمح بأن هذا الإجراء هو بمثابة بداية الـنـهـايـة لاسـتـمـرار وجـوده فى المؤسسة ، كما يؤكد بعضها الآخر أن السيد بيرسون فى طـريـقه لبناء امبراطوريه لنفسه داخل المؤسسة ، وغيرها من الشائعات . ألم يكن أفضل لـو بـدأ الـرئـيس باحالة المزيد من العاملين إلى جون بيرسون؟ ولن يمر وقت طو يل حتى تـكـون الـمـنـظمة الرسمية قد اعتادت هذا الاتجاه الجديد ، ومن ثم يتم الإعلان عن هذه الصلاحيات حيث لا تعود تلحق أى أذى بأحد .»[10]

ولـيـتـسـنـى لـلـمـرء الاعـلان عما **يريد** وقوعه ، فإن عليه أن يبين سلفاً ، مالا يمكن مـعـرفـتـه سلفاً . وهذا من شأنه أن يخلق نوعاً من الاختلاط بين «الاعلان عن الشىء» و بين «الحـصـول على هـذا الشىء» . أمـا ، فى حـال إتـاحـة الفرصة لحصول التغيير على نـطـاق واسـع أولاً ، فـان «الإعـلان» مـن شـأنه أن يوضح بعد ذلك ماحصل فعلاً ، مع

توجيه مايحتاج إليه من إجراءات متبقية، وكقاعدة عامة، فإن إعلان المرء عن نواياه قبل الأوان يعتبر أمراً بالغ الخطورة مقارنة بالاعلان عن أمر واقع، هو من قبيل الحقيقة التى تتخذ طابعها النهائى.

ومما لاشك فيه أن بعض المديرين ستكون ردود فعلهم معادية لهذا الأسلوب، فقد يصفه البعض بأنه «فعال ومباشر» أو قد يوصف بأنه «لا يبين للناس الوجهة التى يتجهونها.» ومما لاشك فيه أن ثمة أوقات يكون معها من الضرورى إصدار التعلميات الإجبارية بشكل مكشوف على الملأ، عندما يكون الإجراء الرمزى للإعلان عن وقوع تغير ما من الأمور الضرورية للتغلب على المفاوضة وإيجاد القوة الدافعة التى تحث على العمل، ولكن عدداً كبيراً من الإعلانات التى تصدرها المؤسسات لا تكون متفقة مع هذه الظروف، ومن الأفضل لو كان قد تم تأجيلها، وهذا الوضع ينطبق بشكل خاص على الإعلانات التى تترك أثرها على العلاقة بين أفراد العاملين عندما يطلب منهم تعديل أنماط سلوكهم بشكل جذرى. فكلما تمر المنظمات بمراحل من التغيرات الحاسمة، فإن هذه التغيرات قد تنطوى على تحمل بعض الخسائر الفادحة، التى تكون على حساب العلاقات الطيبة والتفاهم فى الا تصالات، وتفهم الموضوع بشكل عام، وحتى بالنسبة لنظرة كل واحد من أفراد العاملين لنفسه، والحرص، والحساسية والتذرع بالصبر، جميعها من المزايا المحببة إذا كان بامكان المرء التحرك بمزيد من البطء، و بالتالى المحافظة على أكبر قدر ممكن من القيم المعمول بها فى المنظمة، و يلاحظ أن اليابانيين يحاولون بشكل عام تجنب شد الأعصاب عندما يتعلق الأمر بالعلاقات القائمة بين الأفراد، ويميلون إلى التفكير بحرص للتعرف على ماهو ضرورى وما يمكن تجنب الإعلان عنه أساساً.

فبدلاً من تسليط الأضواء على التغير المزمع واستعراض الخرائط التنظيميه والأ وصاف الوظيفية التى تم تعديلها، فإنه ربما يكون من الأفضل للأميركيين النظر فى إمكانية إعادة تحديد المهام والوظائف، مع إصدار الاعلانات فقط عندما توضع هذه

التعديلات موضع التنفيذ الفعلى والفعال، و بدلاً من إقرار التغيير النهائى، فإن هذا النهج ينطوى على ماتنو يه تجاه الأفراد المهمين فى المنظمه، وعلى المضى قدما فى تحسين خطتك و وفقاً لما تتعلمه منهم، وعندما يدخل العمل مرحلة التنفيذ الفعلى، يتم الإعلان عن هذه الإجراءات إذا كان ذلك ضرورياً أو نافعاً لتحقيق المزيد من الانجازات أو للتخفيف من القلق الزائد الذى قد يخامر البعض من جراء هذه التعديلات.

الا تصال الضمنى

كما رأينا فى شركة ماتسوشيتا، فإن الا تصال الادارى لايكون اتصالاً غير مباشر باستمرار. ففى بعض الأحيان يكون هذا الا تصال مباشراً و يدخل فى صلب الموضوع من غير مقدمات، و بالتالى فمن الخطأ أن يخرج المرء بمقارنات على شكل أبيض وأسود بين الإدارة اليابانية والإدارة الأميركية فى هذا الخصوص، والواقع أن معالجة شركة ماتسوشيتا لقضية الاستحواذ على شركة موتورولا تبدو وكأنها وفقاً للأسلوب الأميركى الصرف فى الإدارة، وهناك بعض الظروف، التى تستدعى ممارسة الأسلوب غير المباشر فى الا تصال ـ مثال ذلك عندما يرغب أحد المراقبين بتنبيه أحد مديرى الأقسام لوجود مشكلة ما، من غير التقليل من قيمته أو تعريض علاقتهما المستقبلية للخطر، ولكن الملاحظ أن هذا الا تصال الضمنى يمارس فى شركة ماتسوشيتا بطريقة أكثر لياقة مما هو الحال فى شركة آى تى تى.

فإذا لاحظنا أحد المراقبين فى شركة ماتسوشيتا وهويعالج بعض المواقف الحساسة فان ذلك يعطينا فرصة لدراسة نموذج من نماذج الفن، فتجده يختار عباراته بحرص تام و يوجد توازناً تاماً ما بين العام والخاص، وما بين المبهم والواضح، و يشق طريقه عبر منطقة صعبة، وسواء كان يتعامل مع أحد مديرى الأقسام أمام مجموعة التخطيط أو مجموعة من المشرفين فى ورش العمل، فإنه دائماً يتوخى الحفاظ على هذا النوع من التوازن، وعندما يناقش بعض الخلافات فى وجهات النظر أو بعض المشكلات، فقد

يختـار الاقتراب فى تلميحه إلى الحد الذى يضمن معه بأن هذا المدير أصبح يدرك مكمن الخطأ ، ولكن هذا الاقتراب لايزيد إلى الحد الذى يتخذ هذا المدير معه موقف الدفاع عن النفس والمقاومة ، و بهذه الطريقة ، فإن اختيار العبارات غير المباشرة من شأنها أن تخفض من حدة الموقف وتحول دون انحطاط معنويات الموظفين المعنيين بعملية الاتصال هذه ، علاوة على أنها توفر الجهد والطاقة وتحافظ على استمرارية التعاون فى صفوف العاملين ، و يبدو لى أن المراقبين اليابانيين يقبلون باستعمال كلمة «الزوجة» لوصف تعاملهم مع الإدارة . ومن الصعب أن تجد تشبيهاً على هذا الغرار يستخدمه أى من المراقبين الأميركيين .

و يقيم اليابانيون الحوار فيما بينهم على شكل حلقات تتسع أو تضيق بما يتفق ومدى حساسية الطرف الآخر لما سيحصل عليه من معلومات أو نتائج ، فقد تجد المراقب يبدأ الكلام بقوله «أود لو تعيد النظر قليلاً فى المقترح الذى تقدمت به .» فإذا ترجمت هذه العبارة وفق الذهنية الغربية من أنماط التفكير فإن نفس هذه الجملة ستخرج بالصيغة التالية : «أعتقد أنك على خطأ وإن عليك أن تأتى بفكرة أفضل مما ورد فى هذا المقترح .»[11] فالنهج الأول من التعامل ، إذا قورن بالنهج الثانى ، يتيح للطرف المقصود بهذا الكلام المحافظة على عزة نفسه . و بالنسبة للعقل اليابانى ، فإن مثل هذا النوع من آداب المعاشرة هو أشبه بالستائر المنزلقة التى نصادفها فى المنزل اليابانى ، فهذه الستائر (الحواجز) المصنوعة من ورق الأرز والخشب ، لا تقوم فى الواقع بحجز الصوت ولكنها على مستوى البصر ، تقوم بتحديد المسافة والحدود التى ينبغى للمرء التزامها وعدم تخطيها ، وقد يتساءل المرء عن المدى الذى ينبغى معه لآداب المعاشرة الرقيقة رقة ورق الأرز تؤدى نفس الوظيفة من التكريم والاحترام لحدود الفرد التى لاينبغى تخطيها بدلاً من إقحام المعلومات التى تكشف عن جوانب الضعف فى شخصية الفرد . و بالطبع ، فإن هذا النوع من اللياقة فى الحديث يستغرق وقتاً أطول ، ولكن الوقت

بالنسبة للأذن هو بمثابة المساحة بالنسبة إلى العين، وصرف قدر اكبر من الوقت فى الحديث قد يلعب دوره فى المحافظة على اعتبار وتقدير من تتحدث إليهم بنفس الطريقة التى تساعد معها الحواجز المنزلقة فى المحافظة على حرمة المكان وعدم الاقتراب من حدوده. واليابانيون يميلون الى التحدث بصيغة الفعل المتعدى أو حتى إسقاط الأفعال من الجمل التى يستخدمونها بالكامل، كما أنهم يفضلون بطبعهم عدم الاعتماد الكلى على العبارات، وهم أكثر ميلاً للأخذ بالذرائع أو التصرف فى الموضوع مقارنة بالاميركيين الذين يميلون إلى التركيز على عمق الموضوع وعلى الغايات، فالاميركيون أشبه فى تعبيرهم بأرسطو، حيث يشعرون بأن الأمر إذا لم يكن أبيض فهو بالاستنباط لابد أن يكون أسود. أما اليابانيون فيتعايشون بارتياح مع اللون الرمادى.

وفى اللغة اليابانية ترد الأفعال فى نهايات الجمل، بحيث أن المستمع لايعرف مايرمى إليه المتكلم إلا عند نهاية الجملة[١٢]، و يستطيع المتحدث والحالة هذه تغيير ما يريد الإفضاء به من أفعال بما يتفق وتعابير الوجه التى تبدو على المستمع، والحقيقة أن رغبة اليابانيين فى توخى الوفاق تظهر واضحة فى لغتهم لدرجة أنهم يتجنبون أحياناً استخدام الأفعال فى جملهم بالكامل، فقابلية الاستيعاب لدى المستمع أو تردده فى الاستجابة لبعض الأسماء الرئيسية فى الجملة إنما تفسح المجال لتحقيق الوفاق التام والاجماع على الرأى، و يستخدم اليابانيون أسلوب المناقشات المفتوحة فى المسائل العامة التى تفسح المجال للتحرك والمساومة. ولدى اليابانيين تسع عشرة طريقة مختلفة للتعبير عن صيغة النفى (لا) - وهذا إنما يدل على مدى المهارة الفائقة التى تخوض معها اللغة اليابانية غمار المخاطر المحجوبة التى تنطوى عليها الخلافات، حيث يسعى الجميع لتجنب هذه الخلافات قدر الإمكان[١٣].

والثقافات تختلف كذلك فى مدى حساسيتها للسلوك غير الشفوى، وحتى فى الغرب الذى يتصف بالعقلانية، يلاحظ أن لحظات الصمت، والتململ، وتعابير الوجه إنما تعطى قدراً كافياً من المعلومات عن الكيفية التى يسير بها الحوار و يتم بها تبادل

الأفكار، ومن الحقائق المعروفة فى جميع الحضارات أنه عندما يواجه المرء برسائل غير كلامية وأخرى تعبيريه صافية، وعندما تكون هذه الرسائل متضاربة فإنه يأخذ بالرسالة غير الشفوية أكثر من أخذه بالرسالة الشفوية.[١٤] فالاتصال غير الشفوى يكون أقل عرضة للتحكم الواعى من قبل المتحدث، وبالتالى فإنه يعتبر أكثر جدارة بالثقة من مجرد الكلام الشفوى، وبرغم التسليم بهذه الحقيقة، فمن الغريب أن نظرية الإدارة فى الغرب وكذلك نظم التعليم قد درجت على التقليل من شأن الاتصال غير اللغوى، إلا أنه ليس من العجيب ونحن نقرأ عن ممارسات السيد جنين فى الإدارة، أن نلاحظ بأنه كان يولى اهتماماً كبيراً بملامح الوجه وغيرها من البيانات غير الشفوية، أما الحضارة اليابانية فتشجع بشكل واضح ومكشوف، أن يتمرس المرء طوال حياته على تنمية قدراته على التفهم من غير كلمات، وألا يتفهم الموقف فحسب وإنما أن يتعرف على نوايا الآخرين وخبايا نفوسهم..

فبينما تتوفر فى اللغة اليابانية عبارات للدلالة على الأمور المنطقية وتقويم الأمور- حيث يمكننا أن نتوقع استخدام مثل هذه العبارات فى منظمات عملية الاتجاه مثل ماتسوشيتا - إلا أن اليابانيين تخامرهم الشكوك بشكل عام تجاه الإفراط فى استخدام المنطق، فلديهم عبارة ريكوتسوبوى (rikutsupoi) التى تعنى «المبالغة فى المنطق» بالمعنى السلبى لهذه العبارة، حيث يستخدم لوصف الناس البالغى الذكاء ولكنهم يفرطون فى التمنطق والإندفاع. والواقع أننا جميعاً نعرف هذا النوع من الناس، ولكن لعدم توفر هذا المفهوم فى الغرب، فإننا نواجه صعوبة اكثر للدفاع عن أنفسنا من تصرفاتهم، وكثيراً ما استخدم المديرون اليابانيون هذه العبارة للإشارة إلى الشباب الذين تنقصهم الخبرة الكبيرة المتنوعة التى يدعمون بها مناظرتهم العقلانية. ونحن بالطبع، لدينا عباراتنا الخاصة التى نصف بها ذلك الشاب الذى يخترق حواجز الرسميات و ينطلق من مقدمات منطقية لا تتصف بالنضج - ولكننا نجد فى الأغلب أنه من الضرورى حذف مثل هذه العبارات من اللغة المكتوبة.

وقد لاحظ العالم اللغوى فرانك جيبنى (frank gibney)مايلى «أن اليابانى يتجنب الالتزام الواضح والمباشر تجاه الأمور، و يشغف باستخدام عبارات النفى المزدوجة (نفى النفى). فنادرا ما تكون استجابة الإنسان اليابانى لأى سؤال بالقبول مائة فى المائة أو بعدم الموافقة القطعية، وإنما يفضل فى الواقع تقليب الأمور فيما يعرض من مقترحات ومن ثم اقتراح طرق مختلفة للتعامل مع الموضوع.»[١٥]

فتجد أحد اليابانيين يحدث الآخر بقوله: «إن المسألة لا تتمثل فى أننا لانستطيع القيام بهذا العمل بهذه الطريقة.»

فيرد عليه زميله الآخر بقوله: «بالطبع. ولكننا لانستطيع أن ننكر أن هذه المسألة لم يكن بالإمكان حلها، أليس كذلك؟»

وهكذا يستمر النقاش على هذا المنوال، و يبدأ الطرفان فى تبادل وجهات النظر واستقصاء المشكلة من مختلف جوانبها بدلاً من اللجوء إلى المواجهة المباشرة والاشتباك منذ البداية، وقد يكون هذا الحديث بالنسبة لنا فى البداية أشبه بالألغاز المبهمة مثلها فى ذلك مثل مسرحيات نوح (Noh)التى ليس من السهل تقليدها، إلا أن حواراً من هذا النوع يترك المجال رحباً لإمكانية الاتفاق أو التوصل الى حل وسط، وتخفيف التناقضات والتصعيد العاطفى الذى يئول بالمجتمعين إلى المواجهة الشخصية المباشرة.

واللغة الإنجليزية، بالطريقة التى نستخدمها فى معظم الأحيان، ليست بتلك الدرجة من الليونة التى تطاوعنا كأداة لغوية، يضاف إلى ذلك، أننا فى نطاق الأعمال تجدنا نبدى الإعجاب بالوضوح والدخول فى الموضوع مباشرة، حتى لو استخدمنا اللغة بطريقة أشبه باستخدامنا للمطرقة، ونعامل آراء الآخرين كما لو كانت أشبه بالمسامير. أما اليابانيون فيعجبون بالدبلوماسيين الذين يعتبرونهم يمارسون فنا ضرورياً ونافعاً الى حد كبير، ونحن نميل الى إزدرائهم لما يتصفون به من الالتفاف والدوران حول الموضوع. وفى بعض الأحيان فإن ذلك يدعونا لتصور راعى البقر البسيط الذى يستخدم عبارات قصيرة لضعفه فى التعبير اللّغوى، لأن نفسه تخلو من المكر والرياء، واعتبار كل ذلك أنه

ينطوى على الإخلاص والوضوح المباشر فى التعامل مع الأشياء، خاصة وأن احتمالات لجوئه إلى العنف، تصبح كبيرة فى حال التنحى عن هذه الخصال، كذلك فإنه تسيطر على مخيلتنا صورة البطل المقدام الذى قد يصل فى صراحته إلى حد جارح، و ينفصل عند الحديث فيأخذ بالطرق على الطاولة و يستخدم عبارات بسيطة وجارحة لا تترك فى نفسه شيئاً إلاَّ أوضحته بالكامل. فراعى البقر«الخجول» يبدو أنه قد تنحى ليفسح المجال لمن يطرقون المناضد فى أسطورة الإدارة الأميركية، مع حصول تحول هام وجذرى تمخض عن ظهور ذلك الفنى الهادىء، البارد المشاعر، الذى يتصف بالقدرة على التحليل، والدقة المتناهية التى تلحق التجمد بالآخرين وهم يصغون إليه وهو يعدد النقاط واحدة تلو الأخرى. فهذه الأنماط الثلاثة وغيرها من الأنماط التعميمية التى يمكن إضافتها، تنطوى جميعها على الإعجاب بأولئك الذين يمقتون كل من يتحفظ فى التعبير عن رأيه. إلا أن المديرين الرفيعى الثقافة لابد أن يقدروا من يستخدم العبارات المصقولة واللائقة فى استخدام اللغة، والذين يتبعون الطرق الفنية فى النقاش فى مختلف المواقف. وهنا لابد من أخذ العوامل الأربعة التالية بعين الإعتبار:

أولاً: إن استخدام العبارات الصحيحة تساعد المتحدث الى أبعد الحدود، فلا يمكن للمرء الاتصال بشكل فعال، وليس فى حوزته اكثر من ألف من المفردات. فالإلمام بالمفردات يعتبر من الأمور الضرورية لإتقان المهارات الإدارية، فهذه العبارات تعتبر الأداة التى يستخدمها المديرون فى ممارسة مهنة الإدارة بنفس الدرجة من الدقة التى يتعامل معها المحاسبون.

ثانياً: القدرة على التحدث بواقعية ملموسة و بتجرد فى آن واحد، للانتقال من المحدود الى العام، و ينبغى النظر إلى هذا الأمر بهذه الطريقة: إذا كنت على وشك أن تشق طريقاً لك عبر منطقة وعرة التضاريس، فقد يكون من المفيد أن تحلق فوق هذه المنطقة بالطائرة مسبقاً ليتسنى لك تحديد الاتجاهات للسير فى هذه المنطقة، وعندما تعود إلى الأرض، تأخذ فى استعراض انطباعاتك العامة وفى تذكر بعض المعالم المحدودة

لهذه المنطقة، مثل بعض أكوام الحجارة، أو إحدى الأشجارالمنعزلة، أو قمة أحد الجبال الشديدة الانحدار، ونفس الوضع ينطبق على اللغة، فالا تصال اللغوى المستمر بنفس المستوى من الدقة هو أشبه بمن يعزف الموسيقى بمفتاح واحد دون سواه، فالتنو يع ليس فقط بمثابة البهارات التى تعطى للحياة مذاقها، وإنما يُساعد هذا التنو يع فى استخدام العبارات لجعل عملية الا تصال عملية أكثر يُسراً وسهولة. فالا تصال فقط من خلال استخدام العبارات البالغة الدقة والمنتقاة، أو فقط باستخدام العبارات العامة والشاملة يجلب الملل السريع لأى مستمع كان، فينبغى والحالة هذه استخدام الحيلة فى الانتقال من العام إلى الخاص، وذلك لإعطاء المرء العديد من الفرص المواتيه فى عملية الا تصال.

والأداة اللغو ية الثالثة الهامة هى استخدام الاستعارة أو المجاز. فالمجاز أو الاستعارة لا تعتبر من الطرق الجيدة لإثراء الا تصال اللغوى فحسب، وانما تعتبر من الأمور الأساسية فى عملية التفكير ذاتها، فالاستعارة المنتقاه تخلق نوعاً من التوتر وتشد الانتباه ـ حيث أن هذه الاستعارة قد تحول الأمر المألوف إلى غريب، وقد تحول الغريب إلى مألوف، وفى الا تصال، فإننا نستخدم الصور المستعارة والتشبيه بأنواعه إلى أبعد الحدود ـ مثل: عبارات التحليق، وعزف الموسيقى التى سبق لنا استخدامها فى الفقرة أعلاه. و يستدرك المرء فى هذا المقام نصيحة انطوان شيخوف (Anton Chekhov) لأخيه، حيث يقول: «عند تقديم الوصف، ينبغى للمرء الغوص لاستجماع أدق التفاصيل بحيث أنه عندما يُغمض عينيه تتمثل له الصورة واضحة من هذه التفاصيل، وعلى سبيل المثال، قد تعطى صورة لليلة مقمرة إذا كتبت أنك قد شاهدت عند سد الطاحونة قطعة زجاج من قارورة مكسورة تشع عاكسة للضوء وكأنها كوكب لامع.»[١٦] والسيد ليندون جونسون إنما استمد قوته الشخصية العظيمة فى الاقناع من قدرته على استخدام الصور الحسية كوسيلة للتأثير على الآخرين.

أما العامل الرابع والأخير، فهو أن اللغة بشكل عام لا تعتبر أفضل من تفهم المتكلم للموقف، فالاستعارة التى استخدمها الكاهن اليابانى كانت بالغة التأثير لأنها عبرت عن حقيقة كان هذا الكاهن قادراً عن الإلمام بها وتفهمها بشكل واضح قبل التمكن من التعبير عنها بهذه الطريقة المجازية.

فإتقان اللغة يمكننا من الاختيار بين مختلف درجات الوضوح أو المواربه لتجنب الإفراط فى الغموض أو الإفراط فى الصراحة الجارحة أو للتوازن بين المبالغة فى الإبهام والمبالغة فى الصراحة وعدم التكتم، وقد علق أحد مديرى الإدارة المتوسطة غير الماهرين على أهمية استخدام العبارة المنتقاة بقوله: «إن من الصعب أن تقود رقصة الباليه إذا كنت قد تدربت على إتقان الملاكمة.»[١٧]

بين المواربة والاستقامة المفرطة

إن جزءاً من اندفاعنا نحو الصراحة الخالية من التحفظ ينبثق من المفهوم الغربى: أن من شرف التعامل أن «يلقى المرء بكافة بطاقاته وأوراقه على مائدة المفاوضات» أو ما يسمى «باللعب على المكشوف»، والافتراض الذى يقوم عليه هذا المفهوم هو أنه مهما كانت الحقيقة مؤلمة، فإن معرفتها تعود بالنفع على المرء فى نهاية المطاف، وإن إعطاء وتلقى المعلومات السلبية عن نتائج العمل إنما تعتبر من دلالات القوة والنضج، ومما لاشك فيه أن هذا الموقف له مزاياه، ولكن المسألة تكمن مابين القيمة المطلقة لهذا الاعتقاد بصورته المجردة وبين قابليتنا للضعف والاستكانة أمام هذه المواقف، ومما لاشك فيه فى كثير من الأحيان أنه من الأفضل معرفة الحقائق ليتبين الإنسان موقفه، وفى بعض الأحيان لاحظنا مثل هذا الموقف يتجلى فى كل من شركتى ماتسوشيتا وآى تى تى على حد سواء، ولكن الإنسان بطبعه أيضاً هو أن يتخذ موقف الدفاع عن النفس عند التعرض لهذه المواقف، خاصة عندما يكون موقفه ضعيفاً جداً، وليس ثمة سبب يدعونا إلى الاعتقاد فى أن الغربيين أقل اعتزازاً بكرامتهم، أو أنهم لايشعرون بالإهانة

بقدر مايشعر بها اليابانيون. (فقد أبرزت إحدى الدراسات الشاملة التى أجرتها جمعية الإدارة الاميركية مؤخراً أن المسائل المتعلقة باحترام النفس هى من بين الاهتمامات الوظيفية الرئيسية للمديرين عند ممارستهم لوظائفهم.) والثقافات الشرقية تولى قدراً كبيراً من الاهتمام لمفهوم «حفظ ماء الوجه» على كافة المستو يات من التنظيم، مقارنة بالثقافات الغربية، أما فى الولايات المتحدة بشكل خاص، فإن فكرة «حفظ ماء الوجه» هذه تعتبر دلالة على ضيق الأفق وعدم النضج، و بذلك يلاحظ فى شركة ماتسوشيتا، برغم كونها شركة تهتم بالاداء و بنفاذ العزيمة لتحقيق أفضل النتائج، أنه تتم مراجعة أعمال مديرى الأقسام بصورة خاصة أمام المراقبين من المركز الرئيسى، مقارنة بشركة آى تى تى التى تعتبر مراجعة أداء المديرين فيها أشبه «بالمحاكمات العلنية». وكل مدير فى هذه الشركة يمكنه أن يتذكر بعض الحالات التى يحاول فيها المرء، الذى يتعرض للإحراج أو الإهانة، رد الصاع صاعين لمن ألحق به الأذى، برغم أنه يلحق ذلك الأذى بنفسه و بالمؤسسة التى يعمل فيها، وقد أثبتت الوقائع أن محاولة التمادى فى الضغط وحشر العاملين فى الزاو ية لإحراجهم، هى فى الواقع ضد مصلحة العمل. فالمصارحة والأمانة العالية (فى التقييم) نادراً ماتكون مفيدة بدون التعاطف القائم على وضع النفس مكان الطرف الآخر، الذى يجب أن يتم ببراعة وفى خلوة مع من يهمه الأمر ومن قبل شخص يفترض ان يكون مهتماً بمصلحة الشخص الآخر.

فالحاجة إلى «قول الحق» بصراحة ومن غير صقل، كثيراً ماتخفى وراءها شيئا من الافراط فى الاستقامة والقوة العدائية، ومثل هذه التصرفات الرامية «لتصفية الأجواء» هى فى الواقع أكثر فائدة لمن يقوم بهذه التصفية مقارنة بمن يتعرضون للتقريع الشديد. فالاستقامة المفرطة ليست مجرد نتيجة لبعض الاتجاهات اللغو ية الكامنة فى الافتراضات التى تأخذ بها ثقافتنا، كما أنها ليست من الأمور التى يمكن تفسيرها من خلال افتراضاتنا المتعلقة بمفاهيم السلطة والتسلسل الهرمى فى العلاقات بين الرؤساء والمرءوسين. وعلى المستوى الأعمق فإن هذه الصراحة تنطوى على شيء من النظرة

الجنسية. ففي ثقافتنا، يلاحظ أن المواجهة الصريحة والواضحة تختلط دائماً بمفاهيم الرجولة التى ينبغى أن يتحلى بها المرء، ولكن هذه المواجهة لا تصلح إلا لأفلام السينما التى يموت فيها أحد طرفى المواجهة، ولكن إذا كان ينبغى للمرء أن يعاود العمل مع الطرف الذى يقوم بمواجهته و بصفة مستمرة، فإن مثل هذه الصراحة الجارحة قد تعقد الموقف إلى أبعد الحدود، وعلى النقيض من ذلك، فإن «الغموض والمراوغة» فى الأمور الحساسة التى تمس مشاعر الآخرين تعتبر من قبيل عدم الرجولة فى العالم الغربى. ولكن إذا وضعنا جانباً بعض الصور التاريخية المتوقعة وتأملنا النتائج المترتبة على هذين النمطين من السلوك وأثرهما على الحياة فى المنظمة، فإننا قد نخرج إلى القول بأن هذه المفاهيم البدائية للرجولة لاتجدى فتيلاً فى المكتب كما أنها لم تعد تحقق الغرض المتوخى منها حتى فى النزاهة التامة.

فنسأل أنفسنا السؤال التالى: كم مرة كانت فيها النزاهة التامة والصراحة الخالية من التحفظ فى الإتصال، تساوى ثمن ماتخسره من مشاعر طيبة وسعة صدر واستعداد للتغير لدى المستمع. والاتصال الصريح هو من الافتراضات الكامنة فى ثقافتنا، فهو ليس من الحتميات اللغوية المفروضة علينا، فالمديرون الذين يتصفون بالمهارة إنما يطورون لأنفسهم القدرة علي التنويع فيما يختارونه من عبارات بما يتراوح من الصراحة الجارحة إلى المواربة التى لايمكن معها تحديد الهدف المقصود، وذلك وفقاً لاستقرائهم للشخص الآخر أو الموقف.

المعلومات المرتدة عن نتائج الأداء

إن المعلومات التى يتلقاها المرء بشأن مايقدمه من أداء، و بخاصة النوع السلبى من هذه المعلومات، تعتبر من المجالات الرحبة لدراسة الإجراءات التى تتخذ بطريقة غير مباشرة، فثقافتنا تؤكد على أهمية الوضوح فى عملية الاتصال، ولكن المعلومات عن حالات الانخفاض فى الإنتاجية قد لا تتصف بالاختلاط وعدم اليقين وعدم الكمال

والغموض، وبالتالى، فإن ثمة فارقا شاسعا بين الآمال التى تتطلع اليها ثقافتنا، وبين هذه الحقيقة المختلطة التى نعايشها، فكثيراً ما يجد الرؤساء أنفسهم مضطرين لاتخاذ المواقف التى تتصف بالمبالغة والإفراط، إما لتقديم المعلومات مباشرة قبل أن يحين الأوان (مما يزيد من خطر انخفاض المعنويات)، أو لتجنب المشكلة أكثر من اللزوم إلى أن تتجمع الوقائع وتتراكم بما يبرر مثل هذه المواجهة.

فعندما يبدأ أداء أحد المرءوسين فى الانحدار، فإن معظمنا يحاول فى البداية تجاهل هذه الحقيقة، ونبرز ذلك بقولنا أن مشكلات الناس كثيرة، وأنه من الصعب الفصل بين انحدار أداء الانسان وما يؤثر على هذا الإنسان من الظروف المحيطة، وعليه فأول رد فعل للمدير يتمثل فى أن المرءوس سيكتسب الخبرة بمرور الزمن، وسيتخطى عثرات أدائه، وفى حال استمراره بمواجهة المصاعب، فلا بد عندها للمدير من اعتراض سبيله لتصحيحه قبل أن يواصل العمل و يواجهه فيما يرتكبه من أخطاء فاحشة، دون أن يفقده الثقة بنفسه. والمعلومات المستردة من قبل المرءوسين عما يقدمونه من أداء، نادراً ماتكون مستمرة وترد بصفة منسقة، بل إنها تكون على شكل نبضات ترتفع فى موجة الأحداث والظروف غير الملائمة. وتأخذ حالة الفوضى فى التفاقم. وفى النهاية فإنه إذا لم يعتدل الموقف تلقائياً، فإن المدير يأخذ فى التفكير باتخاذ إجراءات أكثر تشدداً، كالنقل أو الطرد من الوظيفة، وعلى المدير أن يوازن بين الأمور للتحقق من عدالة مايتخذه من إجراءات، أو أنه قد أخذ كافة البدائل فى الحسبان، وفى النهاية فإن عليه أن يفعل ماينبغى فعله حتى لا تزيد الأمور سوءاً، وكما بينا سابقاً، فإن القيم الثقافية التى تحث على اتخاذ الإجراء المباشر، و بشكل خاص فيما يتعلق بفصل أحد الموظفين ليكون عظة لمن يتعظ، يشجعنا على الابتهاج للتعامل مع هذه المشكلات، ونعالجها بالفعل، على أن عدداً ضئيلاً من المديرين هم الذين يرغبون فى معالجة المواقف المتعلقة بانخفاض الأداء، حيث أن مثل هذه المواقف تنطوى على الواجهة التى تجر معها الكثير من العواطف الإنسانية البدائية، بما يرافقها من مواقف الغضب وحب السيطرة

والمكابرة والغدر والحسد والشعور بالدفاع عن النفس .

وقد أفادت الدراسات التى أجريت للأميركيين الذين فقدوا وظائفهم بأن حوالى ثلثى هذه الحالات كانت تتم بطريق الصدفة.[١٨] أما العقاب (أو الحرمان من المكافأة) فقد كان من الغموض لدرجة أنه كان يساء فهمه وتفسيره أو تمحى معالمه بفعل مايبذله هؤلاء الموظفون من وسائل الدفاع الذاتى عن النفس، وفى الظروف الاعتيادية، فإن أولى المعلومات السلبية عن نتائج عمل الموظف كانت تتخذ طابع أسئلة موجهة يلقيها الرئيس - أو مقترحات يعرضها - و يفسرها المرءوس بطرق متعددة، أما العقاب الذى يلى ذلك لايتعدى «إهمال الموظف» أى استثناؤه من حضور الاجتماعات وحرمانه من الثناء، وفى المرحلة التالية، قد تطبق عليه الإدارةبحقه «عقوبات» مثل منحه زيادة فى الراتب أو مكافأة تقل عن غيره من الموظفين، ولكن هذه المراحل كانت ترافقها دائماً سلسلة من المعاذير التى تساق للتخفيف من أثر الصدمة، من أمثال: «هذه كانت السنة الأولى التى تقضيها فى الوظيفة.» و «إن ذلك يعود للمكشلات الشخصية العديدة التى تعانى منها » وغيرها من الأعذار.

ومعظم نظم المكافآت تكتسب شيئاً من التضخم مع مرور الزمن، فتحل كلمة «متميز» بدلاً من عبارة «جيد» أما «متوسط» فتحمل مدلولات سلبية، على أن حالة التضخم فى التقييم نادراً مايتم تحليل أسبابها أو جذورها، فهى لا تنتج عن قوى كونية لأن المصطلحات المستخدمة ومقاييس الأداء غير دقيقة، بل إنها تحدث لأنه من السهل على المقيم أن يكون طيباً مع الناس، ولهذا السبب، فإن معظم نظم المراتب الوظيفية تحتاج إلى إعادة نظر على فترات دورية لإعادة تنظيمها لتسترد شيئاً من المعنى الذى كان مُحدداً لها وفقاً لمصطلحات التصنيف الموضوعة أساساً لتنظيم هذه المراتب.

وعندما تكون للكلمة الواحدة أكثر من مدلول، فإن الرئيس قد يؤثر على عبارة «متوسط» وهو يعنى «غير مرضى » أما المرءوس فيفهم أن أداءه هو فعلاً «متوسط» . وهذا من شأنه أن يزيد من تفاقم الغموض الذى يلف مسألة «المكافآت» . وكقاعدة

عامة، فإن زيادات الأجور ومراجعات الأداء لا تعتبر من المؤشرات الواضحة بالدرجة التي يتوخاها المرء. فالموظفون، و بشكل خاص الأخصائيون منهم، تجدهم نادراً مايقارنون الملاحظات بالقدر الكافى من التفصيل للتأكد من موقفهم النسبى بين زملائهم الآخرين.

ومن المؤكد أن أشكال المعلومات المرتجعة عن نتائج العمل الأكثر صرامة وتشدداً، هى التى تكون أقل عرضة لسوء الفهم، من أمثال اللجان الخاصة التى تأتى من مكتب المدير المالى، أو «المستشارون» الذين يجرى إحضارهم للنظر فيما تواجهه الشركة من مشكلات، على أن هذه الحالات المستعجلة توصف غالباً بأنها «جزء من دراسة عامة» أو بأنها بعض «الموارد المتاحة لتوفير المساعدة» فسورة الغضب التى تصدر عن الرئيس بين فترة وأخرى وخاصة عند مراجعة أحد المشاريع، يمكن أن تبرر على أساس كون «مزاجه معكراً لذلك اليوم». و باختصار، فإن العقوبات أكثر غموضاً مما قد يفترض البعض، فالموظفون الذين يعانون المتاعب غالباً ما يسيئون فهم مرامى تلك العقوبات، وما يدركون أنه ضوضاء لا يعدو فى الواقع أكثر من مجرد صوت لصفارات الإنذار التى تشير الى مواطن الخطر.

وقد عمل بروس (Bruce) رئيساً لأحد الأقسام فى بنك أميركا لفترة زادت عن العام، وكانت تقويمات أدائه على مستوى الامتياز وعلاقاته مع رؤسائه علاقات راسخة، برغم أنه كان من الصعب عليه أحياناً فهم هؤلاء الرؤساء، وفى أوائل شهر سبتمبر ألقى أحد الاخصائيين الاستشاريين فى مجال الائتمان سؤالاً يثير الشكوك، وكان كالتالى: «وهكذا فإنك تعتقد حقاً فى أن هذا القرض يعتبر مخاطرة سليمة فى مواجهة هذا الاقتصاد الراكد؟.» وكان جواب بروس بالإيجاب، ولم يجادل محلل قروض الائتمان فى هذه المسألة، ولكن هذا السؤال كان يبدو غير عادى وعليه فقد دوّن بروس ملاحظة بهذه الواقعة، و بعد أسبوع من هذه الحادثة، اقترح رئيس بروس المباشر عليه أن يجتمع

بأخصائى قروض الائتمان ثانية لمناقشة قرض آخر، كان بروس قد اقترح منحه. وهنا ثانية لم يكن شيء ينذر بالخطر فى هذا المقترح، ولكن هذا كان يبدو خروجاً على آداب التعامل المعهودة فى هذا المصرف. فمحلل القروض الاستشارى كان دائماً يوجه أسئلته مباشرة إلى بروس و بدون أن يشرك رئيس بروس فى الأمر، وقد افترض بروس أن ملاحظة رئيسه مثل هذا الاجتماع تدل على أن محلل القروض قد اتصل بالرئيس فى هذا الشأن، و بوقوع هاتين الحادثتين خلال فترة وجيزة من الزمن، قرر بروس أن يقوم بعمل ما. فشرع فى تصحيح أية مشكلات متعلقة بعدم اقتناع الرئيس بقراراته، واستطاع أن يقف على المشكلة قبل فوات الأوان، ولكن هذه القصة إنما توضح الطبيعة البارعة والماكرة لعملية الحصول على المعلومات عن نتائج العمل.[١٩]

فكيف يمكن لنا حل مسألة التناقض الظاهرى بين رغبتنا فى توخى الوضوح الزائد عن الحد اللازم فى بعض الأمور، وعدم الوضوح بالشكل الكافى فى أمور أخرى؟ يبدو أن بعض الناس يتقلبون فى مواقفهم من درجة قصوى إلى أخرى، برغم أن معظمنا يفضل بشكل واضح أحد نهايتى هذا الموقف، وتشير خبرتنا الخاصة إلى أن أولئك الذين «يبالغون» فى الوضوح طوال الوقت تقريباً، وأولئك الذين يتوخون الغموض الزائد عن الحد المعقول فى معظم الأوقات، إنما يفضلون أنماط السلوك الكامنة فى شخصية المرء بدلاً من التركيز على مسألة الأقلمة الاجتماعية أو الثقافية، وكلا هذين النوعين من الناس يبدو أنهم يواجهون مشكلات حاسمة إزاء مايتمتعون به من قوة ونفوذ، فأحدهما يبالغ مما يخشى ألا يكون عنده القدر الكافى منه، بينما يقلص الآخر من استخدام ما يخشى بأن لديه منه الكثير، فعندما يتحدث ردىء الطبع فهو إنما يتفجر غيظاً فى داخله أما الجيد الطبع فهو عندما يتحدث إنما يفضى و ينفس خارجياً عما يجول فى خاطره. و برغم أن هذه التعميمات تتصف بالبساطة، إلاّ أنها تشير بأن عدداً كبيراً من المديرين الأميركيين يواجهون بعض المتاعب فى الاختيار والموقف الذى يصفه روللو ماى (Rollo May) «بأن يكون قوياً بشكل محبب ومحبوباً بشكل قوى» فبدلاً من التحلى بهاتين

الصفتين معاً ، تجدنا نركز على جانب أو آخر - إما على القوة أو الحب - و بالتالى فإننا نكون أقل قدرة على التعامل مع الحياة التنظيمية البالغة التعقيد .

والعبرة من هذه القصة هى كالتالى : ان ماتفضله المنظمات هو نشود الوضوح ، واليقين والكمال ، أما الطبيعة المتأصلة للعلاقات الإنسانية فتنطوى على الغموض ، وعدم اليقين وعدم الكمال ، والكيفية التى يمكن معها للمرء أن يوازن بين احتياجات المؤسسة والأفراد العاملين فيها هى المهارة الحقيقية للادارة الناجحة .

والمثال الذى سقناه من قبل عن السيد كيمبر يكشف النقاب عن معالجة تتسم بالدهاء لموقف مشابه . ففى الوقت الذى لم يكن يعالج فيه مسألة المعلومات عن نتائج الأداء بشكل مباشر ، كان احتمال إصدار حكم من الأحكام إما على عمال النظافة من الزنوج أو على المشرف الذى خرج معهم عن حدود الاستقامة وارداً ، ولكن كيمبر لم يكن يريد زعزعة مصداقية المنظمة من ناحية ، كما يتمثل ذلك فى التسلسل الهرمى للأوامر ، والاجراءات القائمة ، والسياسات الواضحة للتعامل مع مثل هذه الأمور ، وفى الوقت نفسه لم يكن كيمبر لينكر - كما تبين من تصرفاته - أن الغموض يكمن فى هذا الموقف أيضاً ، فلاحظ أن السياسات الراهنة لم تكن سياسات كافية بالكامل ، وان إضافة سياسات جديدة فوق ماهو موجود لنا يبدد عدم الوضوح فى هذا الموقف ، وكان السيد كيمبر يعايش هاتين الحقيقتين معاً .

كذلك الأمر بالنسبة إلى بروس ، الذى كان بامكانه أن ينشد الإيضاح (أو ربما كان بإمكان المشرف المباشر أن يفرض عليه ذلك) وربما كانت النتيجة مرهقة وشاقة . ولكن قدرة بروس على تمحيص الأمور والقراءة بين السطور - تعتبر من المهارات التى يمارسها العديد من المديرين ، من أمريكيين و يابانيين كل يوم ، فنحن نستنتج مايحدث ونتحرك لفعل شيء ما قبل أن تتحول المشكلة الثانوية الى مشكلة رئيسية .

والحقيقة أن العديد من جوانب نظام المكافآت لأية شركة تكون غير واضحة للغاية ، وعندما تكون المعلومات عن نتائج العمل واضحة وتشير إلى كون هذا العمل

رديئاً ، فإن هذه المعلومات تأتى على الأغلب بعد فوات الأ وان. فأفضل المعلومات هى التى يوفرها المراجع عندما يكون فى حالة متوازنه بين النقيضين ؛ فهذا هو الوقت الذى يكون مايزال فيه متسع للمناورة لتحو يل الموقف ، ولكن هذا الموقف بالذات هو الذى يجد الرئيس المباشر نفسه فى حالة من الخطر المزدوج ، فهو من ناحية يتوخى العدالة ويحاول أن يخدمها ، و بالتالى تجده يحاول صياغة عباراته وتعليقاته بطريقة إيجابية بناءة . و يكون هذا على حساب عدم الإعراب عما يساوره من قلق ومخاوف ، والبديل الآخر هو توخى الوضوح حتى وإن كان جارحاً مع التركيز على الجوانب السلبية ، وذلك مع المخاطرة بأن يؤدى ذلك إلى تخو يف الموظف والحط من روحه المعنو ية .

ومن وجهة نظر المرءوس ، فإنه قد يرفض الغموض و يصر على تقييم واضح لأدائه . ولكن معظم المديرين يعلمون أن المرءوسين يرغبون فى الحصول على معلومات واضحة ومباشرة عندما تكون هذه النتائج إيجابية ، لا عندما تكون سلبية . وعندما يفوت الأ وان فإنهم عندها يأخذون فى الاعراب عن مشاعر التمنى لو أنهم قد سمعوا بهذه الأخبار السيئة من قبل ، و يأخذون بإلقاء اللائمة على الرئيس المباشر لأنه لم يكن واضحاً فى هذه المسألة ، والبديل الذى ينبغى أن يأخذ به المرءوسون فى مثل هذا الموقف هو الإلمام بعدم التحديد المتأصل فى العلاقات ، والتمرس على توخى مزيد من الحذق للتعايش مع هذا الموقف من خلال ادراك وتفسير التلميحات والاشارات .

فقدرة بروس على الاستفادة فى الوقت المناسب من «الإشارات التحذيرية» كانت تتطلب قوى إدراكية بالغة الرقة ، ومع أن عدالة المنظمة هى كما نعرفها ، وأن الرئيس المباشر هو المسئول من الناحية الفنية عن المعلومات عن نتائج عمل المرءوس ، إلا أن هذا المرءوس هو الذى يكون الخاسر باستمرار إذا أخفق فى استقراء هذه الدلالات أو الإشارات التحذيرية ، مهما كانت غير واضحة ، والخطر الذى يواجه شبابنا يكمن فى

حقيقة أن نظمنا التعليمية أو ثقافتنا الإدارية لا تتولى إعدادهم الإعداد الكافى للتعامل مع هذه الدلائل الدقيقة وغير الواضحة التى ينطوى عليها نظام المكافآت والعقاب، والتى تحدد فى الغالب احتمالات النجاح أو الفشل فيما يقدمه هؤلاء الشباب من أداء. فخلال سنوات الدراسة تعود هؤلاء الشباب على الانتقال من صف إلى صف أعلى عاماً بعد الآخر لمجرد النجاح، و يتلقى هؤلاء المعلومات عن نتائج أعمالهم بطريقة منتظمة وواضحة ومفهومة، فثقافتنا لا تركز على تعليم مهارة الحذق والدهاء، فنحن لانركز كثيراً على حساسية المستمع وقدرته على استشفاف المعانى الضمنية، ولكن فى الوقت الذى نمجد فيه الوضوح، إلاَّ أننا نلاحظ أن معظم الذين ينجحون فى أعمالهم بشكل متميز، سواء فى المؤسسات اليابانية أو الأميركية، هم الذيم يتقنون فن قراءة الإشارات الضمنية الغامضة لما يتحلون به من حذق ودهاء فى تقليب الأمور واستنباط النتائج.

معايير النجاح

والمجال الآخر من مجالات الحياة فى المنظمات والذى يعتبر مفعماً بالغموض هو نظم المكافآت. فمظاهر الأشياء فى المنظمات تختلف غالباً عن واقعها الفعلى، ومن الغرائب فى حياة المنظمات أننا نتلقى أجورنا لأداء وظيفة من الوظائف ولكننا نحصل على الترقية، لأننا نؤدى أعمالاً تتجاوز نطاق الوظيفة، ونحن نتلقى إطراء روتينياً فحسب لأداء ماهو متوقع منا أداؤه. ولكن قوة الدفع الحقيقية للتقدم السريع فى مستقبلنا الوظيفى لا تتأتى إلاَّ من أداء الأعمال غير العادية، فالذين يرغبون فى شق طريقهم سريعاً عبر سلم الترقيات تجدهم يفضلون أن تسند إليهم مهام العمل التى تنطوى على مزيد من حرية التصرف والاختيار (وليس بالضرورة على المخاطرة) لأن مثل هذه المهمات تتيح لهم فى الواقع مزيداً من الفرص لإثبات مايتمتعون به من إمكانات وطاقات كامنة.

فالموظف الذى يحقق ما وضع له من أهداف للأداء يعتبر بمثابة «إنسان قادر» سيكون التقدم والنجاح المضطرد حليفه مع مرور الزمن، ولكن الموظف الذى يبدى روح المبادرة بتجاوز ما كان يتوقع منه من أداء، والذى تكون لديه القدرة على تحديد الفرص وتوقع المشكلات قبل حدوثها، والذى يبادر باتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتعامل الفعال مع هذه المواقف، هو الذى يجذب الانتباه لنفسه ويحصل على الترقية السريعة و يتخطى العديد من المراتب الوظيفية. فخطط الأداء والادارة بالأهداف من الموضوعات التى تناقش بصدق وإخلاص فى كل عام، لكن هذين النوعين من الخطط والأهداف إنما يتفق جميع من وضعوها على أنها من قبيل الإجراء الهادف لوضع توقعات مقبولة لأداء المستوى العادى من الناس، على أن الرئيس يعلم بأن المواقف التى يتميز فيها المرءوس لا تكون معروفة بعد عند وضع هذه التوقعات أو الأهداف، وهذا المرءوس فى الوقت الذى يوافق فيه على تحقيق أهداف الاداء الموضوعة يعرف حق المعرفة أن المفاجأة التى يخبئها للادارة إنما تتمثل فى القيام بما هو ليس متوقعاً، فعدد قليل من الاخصائيين هم الذين يكتفون بالتنافس للحصول على تقدير واعتراف المؤسسة بهم، ومعظمهم يسعى للفوز فى هذا السباق، أو على الأقل، أن يكونوا بين الصفوة المختارة من ذوى المستوى الرفيع من الأداء، وعليه فإن إتقان تفهم عدد من المؤشرات المعقدة والغامضة وغيرها من المعايير من الأمور الضرورية لتحقيق هذه الغاية.

وتتطلب مهمة فهم العناصر الخفية للنجاح فى المنظمات استقراء المتطلبات الاجتماعية وأسلوب الحياه فى بيئة المنظمة، علاوة على التعرف على المعايير الواضحة لأداء المهام، والحقيقة أن روزابيث كانتر (Rosabeth Canter) فى سياق تحليلها للعوامل التى تحكم ترقية المديرين وإحرازهم النجاح فى المؤسسات الكبرى، قد وجدت أن ما أطلقت عليه عبارة «الكيمياء الشخصية» كانت هى العامل الرئيسى الذى يتحقق به هذا النجاح، وهذا المركب الكيميائى للشخصية حللته روزابيث إلى العوامل الخمسة التالية: المظهر، الشخصية، الإقدام، المكانة التنفيذية، قابلية الترقية.[٢٠] وتذكر

كانتر أن الشيء الملفت للنظر فيما يتعلق بهذه العوامل الخمسة «هى أنها لا تشتمل على الكفاءة المتخصصة.»[21] وتتساءل عن السبب فى ذلك، ولكن الجواب هو أن الحد الأدنى للاداء أو الكفاءة يعتبر من الأمور المسلم بها فى مثل هذه المواقف، فالكفاءة الفنية تنمو وترسخ خلال السنوات القليلة الأولى من ممارسة الوظيفة، وعليه فإن النجاح أو الفشل النسبى بين صفوف رجال الإدارة المتوسطة إنما ينصب بالدرجة الأولى على العوامل المتصلة بالعلاقات الاجتماعية، أى إنجاز العمل بفاعلية من خلال التعامل مع الزملاء أو الرؤساء أو المرءوسين. فكلما أصبح أعضاء منظمة من المنظمات أكثر تأقلماً من الناحية الاجتماعية فيما بينهم، كلما أمكنهم استغلال الوسائل والطرق غير المباشرة فى الاتصال بمزيد من اللياقة والسرعة، وقد كان هذا الأمر واضحاً عند المقارنة بين شركتى ماتسوشيتا وآى تى تى. فمن غير تطبيق اسلوب جنين المباشر وغير المصقول، يلاحظ أن شركة آى تى تى تتطلب أشكالاً اكثر وضوحاً من الاتصال، ولكن شركة آى تى تى هذه لم يكن لديها هيئة من الإداريين القدماء والدائمين فى جهازها، كما أنها لم تركز على أقلمة العاملين فيها وفقاً للطرق التى تأخذ بها هذه الشركة، مقارنة بشركة ماتسوشيتا التى كانت تقوم بعملية الأقلمة هذه على المدى البعيد ولخدمة العديد من الأغراض.

واستقراء المتطلبات الاجتماعية والمتطلبات المتعلقة بأسلوب العمل لتحقيق النجاح يعتبر من الأمور البالغة التعقيد، عندما تكون الإشارات التى يتم بموجبها الاتصال فى الشركة متداخلة ومختلطة، فمثلاً يلاحظ أن واحدة من أكبر الشركات العاملة فى صناعة الخشب وعجينة الورق والورق تتخذ من أسرة عاشت وترعرعت فى مناطق الحدود فى الغابات الموحشة حيث اشتهر افرادها بأقصى درجات الفردية، وقد انعكس أسلوب حياة أفراد هذه الأسرة على العبارات التى تستخدم فى الأوساط الإدارية فى هذه الشركة، حيث يكثر استخدام الكلمات النابية والسوقية، ولكن هذه الشركة تمارس فى الواقع قدراً كبيراً من ضبط النفس والتحفظ قبل اتخاذ أى إجراء قد يلحق الضرر بأى

منْ أفراد العاملين فيها، حيث تتيح لهم أكثر من فرصة لتصحيح ما لديهم من عيوب، ولا يتم فصل أحد من العمل إلا بعد تردد كبير، وعلى الأغلب فإن المدير الذى يواجه المتاعب فى مركز من مراكز هذه الشركة قد يتم نقله إلى مركز آخر وتتاح له فرصة جديدة.

ولكن الكلام والإشارات ذات الدلالة المزدوجة مكلفه، فالكلام القاسى يثير مخاوف الذين لايفهمون الفرق بين الكلام والفعل فى الشركة، والشائعات عن إمكانية اتخاذ اجراءات رادعة من شأنها أن تحط من الروح المعنوية للعاملين، ومن الحقائق الموثوقة التى توصل اليها علم السلوك هى أن الأشخاص الذين يواجهون مواقف الفشل تجدهم يعانون من قدر كبير من التوتر و القلق ويحتمل أنهم سيعودون إلى سلوكياتهم القديمة التى ثبت نجاحها، وسلوك الرئيس السابق نيكسون فى مواجهة فضيحة ووترغيت يُقدم مثالاً واضحاً لهذه الحالة، فمحاولاته العديدة فى اتباع استراتيجية التحدث إلى الجماهير بشكل صريح ومكشوف على شاشات التلفزيون تعتبر جميعها عناصر لاستجابات كانت ناجحة بالنسبة له من قبل، ولكن هذا قاد فى النهاية إلى خسارته لمنصبه، وكذلك المنظمات التى تبعث الخوف فى نفوس العاملين فيها ربما تؤدى الى اثارة وتفاقم مثل هذه الإتجاهات وغيرها من الاتجاهات السلبية أيضاً.

وتقدم شركة سيتى كور بوريشن للمصارف، مثلاً آخر لإيضاح هذا الموقف. فمصرف فيرست ناشيونال سيتى بنك، يعتبر من صفوة المؤسسات التى تعتز إلى أبعد الحدود بذاتها كمؤسسة منظمة، و يذكر أحد مديرى شئون الموظفين فى هذه المؤسسة أنها مع مرور الزمن تمكنت من توظيف عدد كبير من أفراد العاملين من أصحاب المواهب الراقية والمجدين فى العمل، و يستطرد هذا المدير قائلاً أن لدى هذه المؤسسة عددا كبيرا من برامج التدريب الإدارى الرفيعة المستوى التى لا تعلم فنون الأعمال المصرفية فحسب، وإنما تدرب الموظفين على الصبر فى مواجهة التغيرات التنظيمية وفى فضائل الاتصالات الفعالة والحساسة، ولكن النظام غير الرسمى فى هذه المؤسسة يشجع

على الإقدام والمهارة فى الكلام. والعبارة التى تستخدم للدلالة على هذا الموقف هى عبارة «نمر» - وهى لا تعطى صورة سلبية، والمزايا التى يسعى الجميع للحصول عليها من اتخاذ هذا الموقف، هى تحقيق الطموحات الصرفة، وممارسة قدر كبير من المرونة فى العمل، والرغبة فى التغيير والقدرة على الإقناع فى الاجتماعات. على أنه بدأت المشكلات فى الظهور عندما لم يعد بإمكان التنظيم مواجهة متطلبات التوسع السريع لإستيعاب ذلك النوع من الطاقة الحركية، وعندها تحولت النمور إلى أسماك قرش... تنتظر متربصة بعضها بالآخر شراً. فالدارسون الذين يلتحقون بهذه البرامج التدريبية لتعلم فنون الإدارة إنما يأخذون بالمراقبة عن كثب للتعرف على المديرين الذين سيخرجون منتصرين من هذا الصراع. ففضيلة التعامل الحسن بين الأفراد لا تصمد أمام القوة الكبيرة لنماذج السلوك الفعلية التى تمثل العدائية، وما يتمخض عن ذلك من عنف وخشونة.»[٢٢]

ونلاحظ هنا ثانية القيم الإيجابية التى ترافق هذه الصور المرهبة لكلمة «نمر» وتحول حيوان الغابة النشط هذا إلى سمكة قرش مفترسة تتربص بالآخرين سوءاً. فامكانات العنف موجودة و بشكل منتظم ومتكرر فى الصور المجازية التى يستعملها موظفو الكثير من الشركات الأمريكية المتشددة، لذا فلا عجب أن يكون موظفوها خائفين و يسعون إلى حماية أنفسهم بالوسائل المتاحه، ومثل هذه المؤسسات تجتذب الأشخاص الذين لايمكنهم التصور بأن يخسروا الجولة بسرعة، إلى أن تعلمهم الخبرة بأنه قد لايكون النجاح حليفهم باستمرار، بل يمكنهم أن يصادفوا خسارة أكبر مما كانوا يتصورون.

ولكن النقطة الجوهرية التى نخرج بها من كل هذا أن كافة أنماط الاتصال الهامة فى المنظمات - والمتعلقة بإعطاء المعلومات عن نتائج الأداء، أو تحديد الأهداف، أو تقويم الأداء أو التعامل مع نظم المكافآت، تنطوى جميعها على بعض عناصر الغموض، وعدم اليقين وعدم الكمال، مهما حاولنا جاهدين للتخلص من هذه العناصر أو تخفيفها، والانسان هو القناة التى تتدفق عبرها عملية الاتصال، فلماذا نعيد تصميم

محطة الضخ ونتوسع فيها ونحن نعلم أن حدود الضخ محكومة بحجم خط الأنابيب والاتصال، يعتمد إلى درجة كبيرة على التفاهم المشترك الذى يترك على الأغلب وبشكل مقصود تفاهماً ضمنياً لإتاحة الفرصة للتعرف على أولئك الأفراد الذين لديهم الموهبة الكافية لاستشفاف النظام الحقيقى الذى تعمل بموجبه المنظمة. والدرس الذى ينبغى تعلمه من كل هذا هو أن الغموض الذى يلف كل هذه الأمور ليس بالضرورة غموضاً «غير سليم» أو أنه بالإمكان التخفيف من هذا الغموض، بل إنه لابد أن يبقى هناك قدر معين من الغموض، وأن كل الذى نحتاج اليه هو إعداد المستجدين فى العمل للتعامل مع هذه المواقف الغامضة، وتشجيع أولئك العاملين الذين يسايرون هذه المواقف الغامضة، ومواصلة تشجيع هذا النوع من مهارات التعامل مع الأمور الغامضة مع مرور الزمن.

الغموض واتخاذ القرارات

إنَ ميلنا لاعتبار الغموض من الأمور غير المحببة، يترك أثراً سلبياً كبيراً على مفاهيمنا الخاصة باتخاذ القرارات، فقد تعلمنا أن المديرين «يتخذون القرارات». وهذه العبارة تتضمن شيئاً من مفهوم البراعة أو الإتقان، وعلى الأغلب فإن عملية اتخاذ القرارات تنطوى على اختيار صعب من بينُ مختلف البدائل القائمة على حقائق أولية. على أن عبارة «اتخاذ القرارت» تنقل ضمناً صورة من التحكم والرقابة المطلقة والنهائية، فعبارة «القرار» (Decision) المشتقة من نفس الجذر مثلها فى ذلك مثل كلمة «الجرح» (incision) تعنى فى مدلولها الحرفى قطع المزيد من النظر والاعتبار فى المسألة قيد البحث. ووفقاً لمعتقداتنا الإدارية (غير الواقعية) فإن صانعى القرارات الجيدين لديهم دراية كامله بالحقائق وإلمام بالبدائل والخيارات، وقدرة على الوصول إلى أفضل الحلول.»[٢٣]

يحث التراث الإدارى فى الشرق المديرين على الإتصاف بأرهف المشاعر وان

يناوئوا أوهام الإحاطة بكل الأمور وأن تساورهم الشكوك بامكانية اتخاذ القرار الحقيقى فى أى وقت. ففى الوقت الذى تميل فيه المعتقدات الغربية فى الإدارة إلى تصوير القرار بأنه شيء ثابت ونهائى، فإن التراث الفلسفى الشرقى يؤكد على أهمية تأقلم الفرد مع سلسلة متصلة من الأحداث المتغيرة التى لم يكشف بعد النقاب عنها[٢٤] وهذا لايعنى أن المديرين فى طوكيو أو سنغافورة أو سيئول يتركون المواقف «متسيبة» من غير تحديد، وإنما المقصود من هذا القول أن مفهومهم لعملية اتخاذ القرار يسمح لهم بمسايرة المواقف لفترة أطول من الزمن قبل أن يتوقع منهم البت فى الأمور.

وتكمن خلف هذه الفوارق نظرة متعمقه ذات أهمية بالنسبة للمديرين، وكما رأينا أكثر من مرة، فإن مفاهيمنا هى التى توجه طرق تفكيرنا، بل هى التى تحدد الطرق التى نفكر فيها إلى حد ما، فالقرارات فى الغرب غالباً ما تكون مرتبطة بقيود الزمن وينظر إليها على أن لها مرجعاً محدداً، وتتم موازنة الجوانب السلبية والإيجابية لأى قرار فى إطار الزمن المخصص لاتخاذ القرار، وقبل اتخاذ أى إجراء، يتم اختيار أحد البدائل لتنفيذه، وتحمل كلمة «قرار» فى ثناياها شيئاً من الإيجابية، فبعد اتخاذ القرار يشعر معظم المديرين بشيء من الارتياح.

واليابانيون لايحبذون أن يكونوا فى موقف يستوجب قيامهم باتخاذ القرارات، وخاصة القرارات «غير المدروسة»، وعندما قام السيد ماتسوشيتا بشراء التكنولوجيا من شركة فيليبس بعد الحرب العالمية الثانية، لم تكن تتوفر لدى شركة ماتسوشيتا الامكانات لإجراء دراسة كاملة للأبعاد المترتبة على وضع معظم رأسمال الشركة فى هذا المشروع الإنتاجى، ولكن السيد ماتسوشيتا اتخذ قراره فى هذا الشأن وان كان تحكمياً الى حد ما، وبالنسبة للمديرين الأميركيين فإنهم قد ينظرون إلى هذا القرار على أنه من الأعمال الجريئة التى تصنع منها الأساطير لعظماء المديرين. فلو كان ثمة مدير أمريكى فى موقف السيد ماتسوشيتا لوجدته يتوجه إلى فيليبس ويجتمع مع ممثلى الشركة حيث يعجب بمنتجاتهم ويتخذ القرار فوراً، أما اليابانى الذى يواجه بمثل هذا

الموقف فيمكنه أن يتخذ القرار فوراً كما فعل السيد ماتسوشيتا ، ولكن اليابانيين لا يشعرون بأن مثل هذا التصرف يتناسب مع نظرتهم إلى الأمور أو أنه يجعل المدير الذى يتخذ هذا النوع من القرار مديراً أسطورياً ، بل على العكس من ذلك ، فقد يقضى المديرون فترة طويلة يشرحون فيها لمرؤسيهم أنهم لم يكونوا يرغبون فى أن يوضعوا فى مثل هذا الموقف الذى يحتم عليهم الاختيار تحت هذه الظروف ، والمديرون اليابانيون يعتبرون قادرين على اتخاذ القرارات الخطيرة ، و يتخذونها فعلاً ، ولكنهم لا يعيرون اهتماماً للحركات والتصرفات التى تنم عن الأداء البارع الذى يتسم بالثقة أو بالعمل الفردى لخلق المدير الأسطورى ، بنفس القدر الذى يعير الأميركيون اهتمامهم بمثل هذه التصرفات و بالتالى فإن المرء يجد اليابانيين يتصرفون كما لو كانوا مترددين فيما يفعلون اكثر من اعتزازهم بما يتخذونه من قرار، فهم يؤكدون على أهمية ما تحققه المنظمة من انجازات مع مرور الزمن اكثر من اهتمامهم بحالات النجاح الفردية التى تتحقق لمرة واحدة فقط .

وكما لاحظنا فى شركة ماتسوشيتا ، فإن اليابانيين يقرون بوجوب اتخاذ القرارات و يعيرونها بنفس القدر الذى نوليه لهذه العملية من الاهتمام ، وعندما يتوفر لهم الوقت فانهم يفضلون استثماره فى ترسيخ أسس التعاون فى صفوف المنظمة ، وهم يلاحظون أن العديد من عناصر العاملين فى المنظمة سيكونون أكثر التزاماً بتنفيذ أى قرار من القرارات فى حالة مشاركتهم فى إتخاذ مثل هذا القرار، وسنرى بعد قليل أن هذا الرأى يشترك فيه العديد من المديرين الأميركيين ، فاليابانيون يشعرون بأن المناقشات الاستشارية لا تؤدى إلى الخروج بقرارات أفضل فحسب ، وإنما يشعرون أيضاً بأن من واجبهم إشراك أفراد العاملين المعنيين باتخاذ هذا القرار، ومن هذه الناحية فإن ثمة فارق واضح بين المديرين الأميركيين واليابانيين ، وكثيراً ما نسمع القصص عن بعض المؤسسات الأميركية التى تستقبل بعثة من شريكها اليابانى حيث يتم تزويد هذه البعثة بالمعلومات اللازمة ، ثم يعاود هذا الشريك اليابانى إرسال بعثة متابعة ثانية بعد

أسبوعين تطلب نفس المعلومات التى سبق إعطاؤها من قبل، فالشيء الذى يبدو من قبيل التكرار بالنسبة للعقل الغربى إنما يصور فى الواقع النهج اليابانى فى تنظيم الأمور بحيث تكون كافة عناصر الموضوع فى موضعها المحدد لتحقيق درجة عالية من التأكد واليقين عند مرحلة التنفيذ.

وعندما تتوفر لدى اليابانيين ثلاثة أو أربعة من البدائل، فإنهم يعطون لكل منها حقها من المناقشة والبحث لمعرفة إمكانية تنفيذها، ومن الواضح أن هذا البحث لايتم التمادى فيه إلى الحد الذى يصبح معه باهظ التكاليف و يتصف بالازدواجية، ولكنهم يسمحون بمناقشة كل واحد من البدائل، ونظراً لأن التنفيذ الفعال للقرارات ينظر إليه على أنه يتطلب نوعاً من التسوية بين المصالح المتنافسة ـ والتى تعتبر المساعدة التى تقدمها من الأمور الضرورية لتحقيق النجاح ـ فإن اليابانيين يستغلون هذا الإجراء لضمان إيجاد نوع من التوازن السليم بين ماهو اختيارى وما هو مجد وممكن التنفيذ. وعند تقصى هذه البدائل، تتضح البدائل التى يكون حظها هو الأفضل من حيث تحقيق فرص النجاح. أما رغبة الإدارة الأميركية فى إقفال الموضوع واتخاذ القرار، فهى التى تحفز المديرين على الاختيار قبل فوات الأوان وتمحيص الأمور والبحث القائم على التحليل المفاهيمى والجدارة الفعلية، من غير اعارة امكانية التنفيذ ما تستحقه من تقدير وإعتبار، و بعد ذلك يأخذ هؤلاء المديرون فى الكفاح لحمل موظفيهم على تنفيذ هذا القرار، بينما يكون من الأفضل لهم لو اتخذوا هذا القرار لاحقاً و بطريقة مختلفة.

و يشير أصحاب نظريات اتخاذ القرارات إلى أن اسلوب اتخاذ القرارات يتأثر بعاملين رئيسيين هما: (١) درجة الاتفاق بين المعنيين بالقرار (٢) مدى المعرفة بامكانية تحقيق القرار للنتيجة المتوخاة من اتخاذه. وعندما تكون درجة الاتفاق والثقة بما يحقق القرار من نتائج عالية، يصبح من السهل اتخاذ هذا القرار بصورة فردية ودون مشاركه، ومثل هذه القرارت الروتينية تتخذ بهذه الطريقة فى كل من الشركات اليابانية والأميركية على حد سواء، ولكن عندما يكون مستوى الاتفاق أو الثقة بجدوى القرار

منخفضاً، فإن درجات وسطا بين الاسلوب الاستشارى (بالمشاركة) والأسلوب التسلطى فى اتخاذ القرارت،[٢٥] تكون هى الأفضل فى مثل هذه المواقف، وعندما تكون جوانب الخلاف ماتزال قائمة والأساس الذى يعتمد عليه فى اتخاذ القرار غير ثابت، فإن الأمر يستدعى أن يتخذ القرار بمساعدة استشارية إلى أبعد الحدود، والواقع أن معظم القرارات الهامة فى المنظمات تندرج ضمن هذه الفئات الثلاث.

و يؤكد السيد توماس ب. روهلن (Thomas P Rohlen)، وهو أحد الاخصائيين فى المنظمات اليابانية، أن «المديرين اليابانيين يميلون لممارسة قدر أكبر من البراعة والذكاء. وهذا لا يعنى أنهم لايحبذون تغيير الأمور بسرعة اكبر لو استطاعوا، ولكن التجربة قد علمتهم انه من الأفضل تغيير الأمور فى معظم الأحيان بتريث و بطء. فيشجع اليابانيون باستمرار على الرجوع والتأمل فيما اكتسبوه من خبرات، و بعض المديرين التنفيذيين يلجئون أحياناً الى التأملات فى اللاموجود بغرض إخلاء أدمغتهم مما يهيمن عليها من افكار، لتمكينهم من الرجوع لاستلهام الأفكار من تجاربهم السابقة وبمزيد من العمق، والإمعان فى التفكير بالتجارب السابقة قد يقود البعض إلى مواصلة العمل فى نفس الاتجاه بينما يئول بالبعض الآخر الى التراجع.»

وليس ثمة فارق منطقى بين الطريقة التى يفكر فيها المديرون الأميركيون واليابانيون فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارت، ولكن وزن الخبرة والتجربة فى عملية اتخاذ القرار قد يكون مختلفاً جداً، فاليابانيون فيما يستلهمون الأفكار من واقع تجربتهم لتعزيز تفهمهم للموضوع، يعتبرون تجربتهم اليومية فى المؤسسة بمثابة مختبر للتعلم ينشدون منه الحكمة، ومعظم المديرين الأميركيين يتعلمون بهذه الطريقة من غير وعى بذلك، ولكنهم نادراً ما يستخدمون طاقاتهم فى التعلم عندما يتوجب عليهم فهم كميات كبيرة من المعلومات أو عندما يواجهون بتحديات برامج التدريب الرسمية فى قاعات الدرس، وكون الشركات اليابانية لا تجتلب مديريها المقبلين من مدارس إدارة الأعمال، وإنما تتولى تنشئتهم من داخل المنظمة ذاتها بإثرائهم بالخبرة الوظيفية طوال

حياتهم الوظيفية فى المؤسسة، إنما يعتبر بمثابة دلالة أخرى على هذا الفارق فى التركيز.

و يشعر المديرون الأمير كيون غالباً بأنهم ملزمون لاتخاذ القرار الهادف الى تغيير الأمور، وربما ينبثق هذا جزئياً عن شعورهم بقدر أقل من الاستقرار والأمن الوظيفى. فالشعور جزء محدد من مقدرته فى حياته الوظيفية، وعلى الأغلب تتاح للمديرين الأمير كيين فرصة قصيرة لتحقيق التغيير و يكون هذا الأمر من الإلزام إلى الحد الذى يشبه معه البندقية المصوبة إلى الرأس فهذا الموقف يسوقهم سواء شاءوا أم أبوا الى معظم المصائد التى تنجم عن محاولة تنفيذ الأمور بالقسر والإجبار، فتكون النتائج فى معظم الأحيان ذات تأثير سلبى على الإنتاج.

أما المدير اليابانى فيصعد الى مركزه ـ ليس باعتبارة اجيراً لتحريك الامور بسرعة ولكن بجهده ومثابرته وتقدمه فى السلم الوظيفى ببطء، ولهذا فهو ينظر إلى الامور من منظار مختلف عن المدير الأمريكى، و بالتالى فإنه يتولى صوغ الخطط، ومن ثم وضع الوسائل الكفيلة بتطبيق هذه الخطط و يتم هذا كله ببطء و بالتدريج، فهو لا يتمثل بأعباء المخاوف التى تهدد استمرار وجوده فى الوظيفة، ومما لاشك فيه أن مدير القسم فى شركة ماتسوشيتا كان لابد أن ينتج، شأنه فى ذلك شأن السيد جنين عند ادارته لشئون شركة آى تى تى، ولكن المرء يستشف من المقتطفات التى جرى استعراضها أن اليابانيين كانوا اكثر استقراراً وأقل تخوفاً واكثر تركيزاً ووعياً على المدى البعيد.

ان صور اتخاذ القرارات التى كنا نناقشها إلى الآن تفرض قدراً كبيراً من التأثير على تفكير المديرين التنفيذيين.

فالمدير الأمير كى لا يتقبل مسايرة الموقف بنفس الطريقة التى يتصرف بها المدير اليابانى، فالجو المحيط به من رؤساء ومرءوسين وما يتمسك به من أفكار ذاتية عن معنى الإدارة، كل هذا يعزز من أهمية قيامه باتخاذ القرار، كذلك فإن عملية اتخاذ القرار تبدو وكأن الهدف منها هو تأكيد قدرته على الإدارة وكفاءته فى العمل، فأولئك الذين يتبعون مساراً لايعتمدون فيه على اتخاذ القرارات الحاسمة إنما يخاطرون بأنفسهم حيث

النظر إليهم على أنهم يحتفظون لأنفسهم بخط الرجعة أو أنهم يتلاعبون فى الموقف للمناورة، أو حتى أنهم يوصفون بضعف الشخصية و وهن العزيمة والتردد وعدم القدرة على اتخاذ القرار.

وفكرة تحقيق التغيير تدريجياً تجرى فى أعماق الثقافة الشرقية، و بالنسبة للادارة، فإن هذه الفكرة توفر الإطار الذى يتم من خلاله التفكير فى الالتفاف لتفادى العقبات التنظيمية، ومع مرور الوقت تترك هذه العقبات لتذوب وتتلاشى. فالحكمة اليابانية تؤكد على أهمية الاستمرار فى المحاولة كأمواج الماء التى تأتى وتعود مراراً وتكراراً فتضعف بذلك القوة المتجمدة والصلبة التى لايمكنها استمرار احتمال موجاتها.» [٢٦] فلتترك الأمور على مجراها، وتتخذ الأحداث مسارها الطبيعى. وعندما تظهر صعوبة من الصعوبات، فإن المديرين لا ينبغى لهم معها المرور بموجات من الإحباط و بذل الجهود الإضافية للتخلص من هذه العقبات، ولكن ربما يكون أفضل الحلول لهذه العقبات بدون تحريك المشكلات ونسف الموقف، ولكن فقط بتلمس طريق من الطرق يتم بموجبه الالتفاف حول هذه المشكلة بحلم وتؤدة، وبما يكفى لجعل الجدول الصغير يتدفق ماءً رقراقاً صافياً، ثم تترك الأمور عند ذلك لجعل مجريات الأحداث تتولى مسئولية تنفيذ بقية العمل، والحصيلة التى ينبغى ممارستها فى هذا الموقف هى أن نتبنى مفهوماً من مفاهيم اتخاذ القرارات، الذى يساعدنا فى الظروف التى تتوفر لنا فيها المعلومات الكافية لمواصلة العمل، ولكنها لا تكون بالقدر الكافى لتمكيننا من اتخاذ القرار، وانما تتيح لنا الفرصة لممارسة التأثير على مجريات الأحداث من غير فرض شعور خاطىء بالسيطرة على هذه الأحداث، وفى مثل هذه الظروف، وعندما لا تكون من الضرورى اتخاذ القرار، فإن من الفطنة **عدم** اتخاذ هذا القرار.

والتصور اليابانى للمدير الناجح فى اتخاذ القرارت هو ذلك الرجل الذى يمكنه أن يقاوم الرغبة فى وضع حد للأمور والبت فيها إلى أن يرى ماهو مطلوب فعلاً، وهذا هو المدير المثالى بالنسبة لليابانيين، أما المثل الأعلى بالنسبة للأمريكيين فينطوى على قدر

أكبر من الاجراء السريع ، فهو أشبه بالرجل الذى يقفز فى سيارة السباق أو الذى يتسلق طائرة أو الذى يشق طريقه لأحد الاجتماعات ، فهذه صورة تتسم بالحركية الدائمة وفى كل الاتجاهات ، أما الصورة اليابانية فتركز على التفكير العميق ، ليس بمعنى التأمل ولكن بمعنى أنها تتيح إدراكاً عميقاً .

و يلاحظ أحد المختصين بأن الأسلوب الأميركى فى الإدارة يصوره لنا بأن ما يبذله المدير من طاقة وأنشطة ذاتية وجسدية ، هى السبيل الوحيد لحصوله على الترقية . فالمديرون الذين يتوقع لهم مستقبل باهر هم الذين يتصفون بالحيوية والتفاؤل والذين لا يقولون كلمة على أى طلب كان ، والحقيقة أن من الطرق الجيدة **لعدم** الحصول على الترقية هى ترك المسئولين يلاحظونك وأنت تجلس فى مكتبك لا تأتى بحركة وإن كنت فى الواقع تفكر بعمق بكل ما يجرى حولك من أمور.[٢٧]

فينبغى للمديرين الأميركين جميعاً أن يخفضوا من نشاطهم ، وان يستسقوا من الخبرات التنظيمية والتأمل بمزيد من العمق فى الأمور التى تحرك الأحداث ، ومن هذا الموقف ، تنبثق الحكمة التى تعتبر فى نهاية المطاف أفضل ما يمكن أن يحصل عليه المرء من العمل الإدارى ، لأنها الميزة التى تحتاجها المنظمات اكثر من أى شىء آخر لتصل إلى مصاف المؤسسات الكبرى .

مهارة عدم تحديد الاتجاه فى اتخاذ القرارات

إن تطبيق مبدأ عدم التحديد بأشكاله المختلفة يتطلب مهارة خاصة . وقد تعرفنا من هذا النقاش على وجود شىء من الغموض فى حياة المنظمات وافتراضا أن ثمة حاجة لمزيد من المهارة فى التعامل مع المواقف الغامضة . ونحن ننطلق فى هذا الرأى من منظورنا إلى المنظمة على أنها كائن عضوى ليست ميكانيكية أو حتى هايدروليكيه . ونحن نحاول قصارى جهدنا العمل فى إطار هذه المنظمات بشكل فعال ، واتخاذ القرارات و وضع التغييرات موضع التنفيذ بالسرعة الممكنة ، ولكنه تبقى فى أى نظام

بعض الجوانب الغامضة التى لايمكن توقعها . ومن الحلول لهذه الجوانب الأسلوب الذى اتبعه جنين، الذى كان يسعى من خلاله إلى تخفيض حالة عدم اليقين والغموض وعدم الكمال من خلال المراجعات المتكررة وممارسة الرقابة المحكمة بانواعها ، واللجوء إلى التقييم والقياس الكمى والمواجهة الصريحة ، وثمة أسلوب آخر وهو الذى يتمثل فى ملاحظة أن قدراً محدداً فقط مما يمكن للمنظمة تحقيقه ، يمكن أن يتحقق بطريقة مباشرة ، أما البقية فلا تتحقق إلا بمسايرة الأمور وبممارسة الحذق و بعد النظر فى الأمور، ومن المهارات الهامة فى الإدارة القدرة على التعامل مع الحالات والمواقف الغامضة ومع حالات عدم اليقين وعدم الكمال واعتبار ذلك من الأمور المعهودة فى المنظمات بدلاً من الإفتراض أن الدلائل على وجود مثل هذه الظروف يعتبر من قبيل الدعوة إلى الاستنفار وحمل السلاح لمحاربتها ، فعندما كان يظن بأن أفضل ممارسات الإدارة هى النظر إليها على أنها من العلوم العسكرية ، الخالية من الفنون الإنسانية ، وأنها تعمل لخدمة هدف مالى منفرد ، فان جهاز الادارة لا يعود بحاجة إلى مهارات الحذق و بعد النظر فى التعامل مع الموظفين، ولكن المنظمة التى تدار بهذه الطريقة لن تحقق كل مالديها من إمكانات وطاقات كامنة .

إن الصعوبات التى يواجهها المديرون الأمريكيون والناجمة عن المشكلات التى يعانون منها بفعل أخذهم ببعض المسلمات فى وجودهم ، تصبح اكثر تعقيداً من جراء المخاوف التى تكتنف الثقافة الأميركية من التبعية للآخرين وتمجيد الاستقلالية ، وفى الفصل التالى سنتعرف على المشكلات التى تنطوى عليها هذه المسائل الأخيرة مع ربطها بما توصلنا إليه فى هذا الفصل ، و بعد ذلك يمكننا تفحص بعض المؤسسات الأميركية والتعرف على ممارسات بعض المديرين الأميركيين الذين أوجدوا لأنفسهم صيغاً أميركية من الإدارة اليابانية التى مارسوها بنجاح .

الفصل الخامس

الاعتماد المتبادل فى العمل

من بين المؤثرات القوية للكيفية التى يعمل بها المديرون معاً فى أية منظمة، تبرز ثلاثة من العوامل الهامة. أولها: **العمل المتخصص**. فالمسئولية تجاه وحدة وظيفية أو تنظيمية محددة من شأنها أن تحد من مدى تركيز واهتمام من يعينون لتحمل هذه المسئولية فينشغلون بها عن غيرها من الوحدات العاملة فى المنظمة، والسلوك الضيق الأفق الذي ينجم عن ممارسة هذا العمل المتخصص قد يؤدي إلى نتائج وخيمة مالم يتم التكامل بين هذه الوحدات المستقلة. والعامل الثاني هو **الهرم التنظيمي**. فحالات التوتر عبر المستويات العليا والدنيا من الهرم التنظيمي من شأنها أن تقود الى تشتيت المعلومات وايجاد فجوات فى الاتصال، وإلى قدر كبير من الإحباط. وما يترتب على هذا من عزل بين مستويات الادارة يمكن له أن يتسبب فى إلحاق الضرر بفاعلية العمل مالم تعالج مشكلات العلاقات بين مستويات الهرم التنظيمي بمهارة تامة. ومن إحدى الطرق للتعامل مع المشكلات عبر المستويات التنظيمية كانت الطريقة التى اتبعها السيد جنين، فعلاوة على تشكيل مختلف المجموعات الاستشارية التى كانت تنزل إلى الحد المطلوب من مستويات الهرم التنظيمي حيث يحتاج إليها للمساعدة على حسن أداء العمل، فإن السيد جنين كان يذهب بنفسه إلى أبعد حد ممكن نزولاً فى مستويات الهرم التنظيمي، وذلك من خلال اجتماعاته التى كان يبحث فيها عن المعلومات. أما العامل الثالث فهو **نظام المكافآت**. فالتنافس غير الصحي بين الأطراف التى هى أحوج ما تكون إلى التعاون قد يزداد سوءاً عندما يكون الحافز وراء هذا التنافس هو

تحقيق المكاسب على المدى القصير، وذلك على حساب المكاسب التى يمكن تحقيقها على المدى البعيد، أو عندما توجد نظم لقياس النتائج التى لا تكون متفقة مع النتائج المرغوبة.

وان قدراً كبيراً مما رأيناه فى كل من شركة آي تي تي وشركة ماتسوشيتا كان يتعلق بالطرق المختلفة التى مارستها كلتا هاتين الشركتين عند التعامل مع هذه العوامل الثلاثة. وفى الفصل السابق تعرفنا على الكيفية التى يتباين فيها الأميركيون عن اليابانيين فى استجابتهم للمواقف الغامضة، والتى يشوبها عدم اليقين أو عدم الكمال والتى كانت السبب فى وجود الفوارق الإدارية بين هاتين الشركتين. وفى هذا الفصل سنتعرف على طرق هذين المجتمعين المختلفين فى حل المشكلات الإنسانية والكيفية التى تؤثر بها على السلوك الإداري فى هذين البلدين. فالتوتر بين الفرد والمنظمة، والرؤساء والمرءوسين، و بين الحاجة إلى التعاون والمحفزات التنافسية، و بين الكسب على المدى القريب والكسب على المدى البعيد، و بين المكافآت المادية الملموسة والمكافآت المعنوية غير الملموسة هي من الأمور التى لابد لأ ية مؤسسة أن تتعامل معها وتسعى لمعالجتها. وكما سنرى، فإن الكيفية التى تقوم بها أية شركة لتسوية هذه الأ زمات تعتمد على الطريقة التى ينتهجها المجتمع والثقافة المحيطة بها عند التعامل مع مسألة التبعية أو الاعتماد على الآخرين.

فنجد المدير الياباني يدعو أحد مرءوسيه إلى مكتبه، و بعد تناول بعض الأمور العامة وتبادل عبارات المجاملة والمزاح والهزل، ينتقل هذا المدير يخبر هذا المرءوس بأنه يحتاج إلى مساعدته. و يشرح له هذا المدير أن عليه التوجه إلى نيو يورك للاجتماع بأحد العملاء الرئيسيين فى الولايات المتحدة، وأنه سيقدم عرضاً يشرح فيه عدداً من التعديلات التى ستدخل على تصاميم المنتجات للعام المقبل، وانه يتوقع ألا يكون هذا العميل مسروراً من بعض هذه التعديلات، و بالتالي فهو يريد أن يخفف هذا العرض قدر الإمكان من أية ردود فعل سلبية تجاه هذه التعديلات، ويخبر هذا المرءوس بأنه

مازال لايتقن الإنجليزية جيداً ، وأن ذلك ربما يسبب له بعض الارتباك الذى يفقد معه تسلسل الموضوع أثناء الحديث ، وأن مثل هذا الموقف قد حصل له ذات مرة عندما قاطعه أحد الحضور بصورة مفاجئة بإثارة مسألة اضطرته إلى الخروج عن الموضوع ، وهو يعتقد فى أن المرء يواجه صعوبة فى مثل هذا الموقف فى بلده وهو يتكلم لغته الأم ، فكيف إذا وجد المرء نفسه مضطراً للتحدث بلغة أخرى ، و بذلك ، فإنه يطلب من هذا المرءوس أن يقوم بتصميم عرض للموضوع يأخذ هذه الجوانب فى الحسبان ، واقترح امكانية استخدام جهاز لعرض الشرائح كوسيلة من وسائل الايضاح لأنه باستخدام هذا الجهاز يقلل من احتمال مقاطعته ، حيث تتبع هذا العرض جلسة نقاش قصيرة للإجابة على أسئلة واستفسارات الحضور من الأميركيين ، وفى مثل هذه الحالة ، فإن هذا المدير سيكون بالغ السرور لو يتمكن هذا المرءوس من مرافقته الى نيو يورك للمساعدة فى إنجاح هذه المهمة .

بينما تجد المدير الأميركي فى المقابل يستوقف أحد مرءوسيه بعد الانتهاء من الاجتماع الاسبوعي ليخبره بأن لديه مهمة سيطلب منه تنفيذها ، و يطلب منه أن يعد له محاضرة أو عرض سيتولى تقديمه أمام موظفي الإدارة المالية فى الشركة بعد شهر من الآن . (فلم يذكر أنه يشعر بالارتباك من هذا العرض لأن بعض الموظفين فى المرة السابقة هاجموه وشككوا فى صحة ما جاء به من أرقام ، حيث ظهر فى وضع سيء أمام نائب رئيس الشركة . فهو يعلم حق العلم أن معرفته محدودة فى الأمور المالية ولكنه يصر على أن لا يبدو جاهلاً ولا يريد أن يعتريه الارتباك مرة ثانية) . على أنه يخبر هذا الشاب بأنه يريد عرضاً جيداً ، تتم مراجعته مرتين مع مراقب القسم وأن ينظمه بما يتفق والإطار العام لهذا النوع من العرض ، أي باستخدام التحليل القائم على الشرائح وأجهزة العرض ، بحيث يكون هذا العرض خاليا من التسرع أو الكلام غير الموزون أو التكلف والتصنع ، و يضيف هذا المدير قائلاً أنه يريد الحصول على هذا العرض كاملاً قبل أسبوع من موعد تقديمه ليتسنى له إدخال التعديلات اللازمة (بينما ينوي فى الواقع

التمرس على إلقاء هذا العرض فى بيته وأن يقوم بمراجعته وتمحيصه مع كل من المدير المالي وأحد الجيران للتأكد من سلامة المعلومات المالية الواردة فيه) و يُنهي هذا المدير حديثه بالإشارة بطريقة ضاحكة إلى وجوب استفادة هذا المرءوس من تلك المواد الدراسية التى تلقاها فى الجامعة، و يعده بألا ينسى هذا الموضوع فى شهر حزيران المقبل (أي الموعد السنوي لتحديد العلاوات فى الرواتب). وعندما يعود هذا المدير إلى مكتبه يأخذ فى التفكير بطريقة يضمن معها تواجد المراقب فى هذا الاجتماع ليحيل عليه الاسئلة الصعبة التى قد تلقى عليه فى جلسة النقاش عقب هذا العرض.

فهذان الموقفان اللذان افترضناهما إنما هما فى الواقع على قدر كبير من التبسيط، لكنهما يوضحان اثنتين من الطرق المختلفة تماماً، والتى يمكن للمديرين فى كل من اليابان والولايات المتحدة اتباعها لمعالجة ما يواجههم من مشكلات، فهذان المديران يشعران بعدم قدرتهما على التعامل مع متطلبات الموقف الذي سيجدان نفسيهما فيه. وكل واحد منهما يشعر بأنه يحتاج إلى المساعدة من الآخرين، أي أنه لإحراز النجاح فى هذه المهمة فإن عليه أن يعتمد على شخص آخر، على ان طريقتيهما فى التعامل مع ضرورة الاعتماد على الغير تختلفان بدرجة كبيرة، ونتائج هذا الاختلاف النابع أساساً من حضارتيهما، ستكون له تأثيرات مهمة جداً على الافراد المعنيين وعلى فرص نجاح المنظمات التى يعملون فيها.

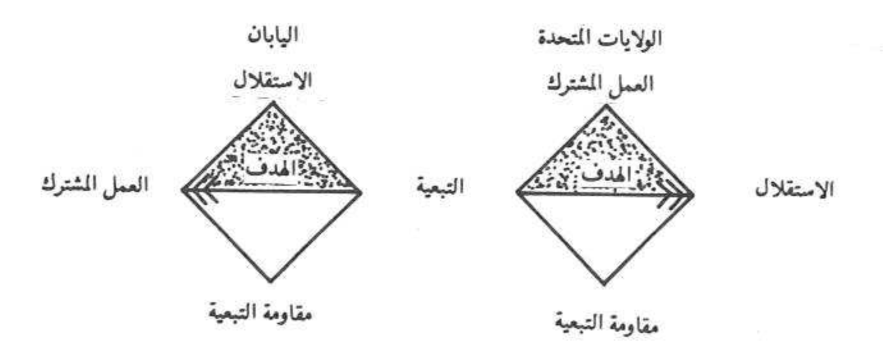
وبما أن أي شخص قد بدأ حياته رضيعاً يعتمد فى حياته على الآخرين، فإن أي مدير لابد وأن ينمو بتجربة التبعية والاعتماد على الآخرين، على أن المديرين اليابانيين والاميركيين قد خرجوا من تلك الحالة بطرق مختلفة سعيا لتحقيق أهداف مختلفة، فقد جرت العادات والتقاليد الأميركية على تعويد المديرين الأميركيين على الاستقلال عن الآخرين، وعلى التحلي بالانفراد فى الرأي والاكتفاء الذاتي والاعتماد على النفس، أما

المديرون اليابانيون فقد عودتهم تقاليدهم على العمل المشترك مع الآخرين بحيث يشكلون جزءاً لايتجزأ من وحدة بشرية أكثر اتساعاً تتبادل المصالح والعمل المشترك وتعتمد على غيرها من الوحدات لتحقيق النجاح.

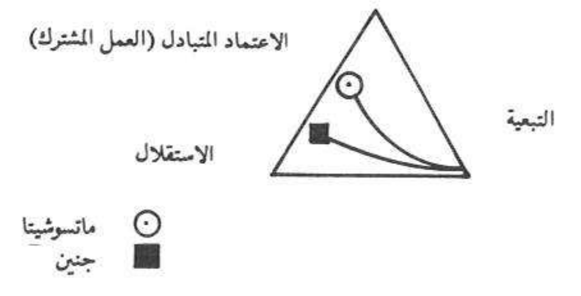
وفى أي مجتمع يوجد مدى للدرجة التى ينتقل فى اطارها الأفراد من مرحلة التبعية والاعتماد على الغير إلى مرحلة الاستقلال أو العمل المشترك مع الآخرين، أما الذين لايحالفهم النجاح فيصفهم كلا المجتمعين الاميركي والياباني بالإفراط فى الاعتماد على الغير. ومثل هؤلاء لايحتمل وصولهم إلى مناصب إدارية، ولكن عندما يصبح المديرون الاميركيون قادرين على العمل المشترك بشكل ملفت للنظر، فإنهم بذلك إنما يخاطرون بأنفسهم، لأن المجتمع سيصفهم بالاعتماد على الغير إلى حد كبير.

اما المديرون اليابانيون فإنهم قد لا يرضى عنهم الآخرون إذا انفردوا بذاتهم أو اصبحوا «مستقلين» بدرجة كبيرة، وحل مسألة الاعتماد على الغير يشمل نوعاً رابعاً وهو النوع المقاوم للتبعية، والذي يوصف برغبته فى مقاومة أية شخصية قوية، لأنه يستمد سلوكه من مشاعر الخوف من التبعية من ناحية، ومن رغبته الكامنة فى عقله الباطن فى الاعتماد على الغير من ناحية ثانية، ومثل هؤلاء الناس إنما يكون سلوكهم من قبيل ردود الفعل لفشل آبائهم فى إشباع احتياجاتهم عندما كانوا عالة عليهم، ومثل هؤلاء قد يتحولون إلى متطرفين إلى أبعد الحدود، ولكنهم كغيرهم من الأفراد الذين يعتمدون على الغير بدرجة كبيرة نادراً مايستطيعون الاستمرار فى صعود سلم الوظائف الطويل فى المؤسسات حتى مناصب الوظائف الإدارية القيادية، كما انهم لايصلحون كمرءوسين.

والشكل أدناه يوضح إحدى الطرق لتصوير هذا الأمر كله (فالمنطقة المظللة هي المنطقة التى يتواجد فيها معظم المديرين فى العادة).



فاذا أخذنا «مثلث الادارة» الأميركي ووضعنا كلا من السيدين جنين وماتسوشيتا بداخله، فان النتيجة قد تبدو كالتالي:



ومما تجدر ملاحظته أن الأهداف المثالية التى يرى كل مجتمع وجوب قيام أفراده بالسعي لتحقيقها، هي ليست بالتحديد نفس الأهداف التى قد تسعى بعض المنظمات للوصول إليها على المدى البعيد، وتبدو الأهداف الاجتماعية الأميركية أبعد مما تسعى إليه الشركات الأميركية مقارنه بأهداف الشركات اليابانية التى هي أقرب إلى الأهداف الاجتماعية فى اليابان، ولكن فى كلتا الحالتين، فإن أي مدير يسعى للارتقاء فى مسئولياته الإدارية لابد له من التأقلم مع الثقافة الفرعية السائدة فى الشركة التى يعمل لديها ضمن المجتمع الأوسع الذي تتواجد فيه هذه الشركة، وهذا التأقلم يستدعي أن يصبح هؤلاء المديرون شيئاً مختلفاً عن الأبطال الذين تكرمهم أساطير

المجتمع الذي يعيشون فيه، والمدير الياباني لا يحتاج سوى قدر قليل من الانحراف عن هذه المثل ليحسن التأقلم مع جو العمل والأهداف الموضوعة للشركة التى يعمل فيها، وفي حال الاعتذار بطريقة عابرة عن الانفراد فيما اتخذه من إجراءات أو قام به من أعمال، تجده يقابل بالعفو والتسامح، أما المدير الأميركي الذي يتوصل إلى حد بعيد من العمل المشترك فإنه على الأغلب يحتاج لبذل جهود كبيرة للتأكيد على تلك الجوانب من سلوكه والتى تتفق مع مفاهيم الاستقلالية التى تعتبر من المثل المنشودة فى بلاده، فتجده على الأقل يسعى لتعزيز هذه المثل من خلال مايدلي به من أقوال وما يلقيه من كلمات. والشيء الغريب فى الأمر أن المديرين الأميركيين الذين تمكنوا من تحقيق الإنجازات التى كانت شركاتهم تسعى جاهدة لتحقيقها، كانوا يجدون لزاماً عليهم أن يعتكفوا إلى حد ما عن الاتصال بالجماهير.

ولكن دعونا نعود الآن إلى الصعوبات التى تواكب ممارسة العمل المتخصص، والعلاقات عبر مستويات الهرم التنظيمي ونظم المكافآت، فالواقع أن نشود الأميركيين للاستقلالية ونزعة اليابانيين نحو العمل المشترك تتضمنان بعض المفاهيم الهامة التى تساعد على تفهم الكيفية التى يدير بها هذان النوعان من المديرين العناصر الثلاثة الأساسية من الحياة التنظيمية.

تنسيق العمل المشترك

ذكر شيستر بارنارد (Chester Barnard) أن الجانب الخلاق للمنظمات يتمثل فى قدرتها على التنسيق، «فالمنظمة عبارة عن نظام من الأنشطة التعاونية ـ والتنسيق بين هذه الأنشطة يعتبر أمراً غير ملموس وشخصي، وهذا الأمر يعتبر إلى حد بعيد مسألة علاقات»[1]. وملاحظة برنارد هذه التى صدرت عنه قبل أربعين عاماً، تبدو أشبه بما يصدر عن السيد ماتسوشيتا من أقوال، فالمديرون يصرفون قدراً كبيراً من وقت العمل فى

التعامل مع الآخرين، و يكون اتصالهم هذا على المستو يين الأفقي والرأسي معاً، والذي يحدد مدى فعالية أي مدير من المديرين **هو نطاق علاقاته** وليس نطاق سيطرته على الهيكل، و بالرغم من الأهمية الواضحة لهذه العلاقات، فنحن مازلنا غير مستعدين من الناحية الثقافية لإستيعاب طبيعة وتأثير هذه العلاقات، فالعلاقات التنظيمية تقوم فى الواقع على العمل المشترك، وكما يعرف كل مدير من المديرين، فإن الزملاء، والرؤساء والمرءوسين يتبادلون فيما بينهم الدعم والمساندة، حيث يعتمد الواحد منهم على الآخر حتى وإن كان يدّعي غير ذلك.

مفهوم الذات

يعتبر مفهوم الذات من المفاهيم الراسخة فى الذهنية الغر بية، فنجد أن الفلسفة واللغة وعلم النفس جميعها مفعمة بهذا المفهوم، فيجد الإنسان الغر بي فى نفسه كيانا متميزاً مستقلا عن الآخرين جميعاً فى معظم الجوانب الهامة، وتتجلى هذه الاستقلالية فى المعتقدات والمواهب والتجارب، وفى اليابان يعتقد بأن لكل شخص روحه ونفسه وعقله وقلبه، وهذه من الأمور التى يتميز فيها عن غيره من الناس، ولكن مفهوم الذات ينظر اليه فى تلك البلاد على أنه من العوائق التى تحول دون النمو الصحيح للفرد، فالإنسان ينظر اليه من منظار التعاون فى إطار مايسند اليه من أدوار ضمن المجموعة اكثر مما ينظر إليه كفرد مستقل عن الآخرين، فالهو ية المستقلة للفرد لا تعتبر بمثابة دليل على تطور الشخصية عبر دورة الحياة للانسان كما هي عليه الحال فى الغرب.

ومن الناحية الكلاسيكية فإن الإنسان الياباني لايرى عالمه الذي يعيش فيه على شكل فئات مستقلة ومنفصلة (من أصدقاء، وأقارب، ومرؤوسين) وإنما على شكل حلقات متحدة المركز من العلاقات تبدأ بالمقر بين وتنتهي بالاطراف، ففي الحلقة الداخلية الأولى، يضع الفرد الياباني نفسه وعدداً قليلاً من المقر بين، ولكن معظم

الأميركيين فى مثل هذه الحالة يضعون أنفسهم فقط فى هذه الحلقة، و يستمد الشخص الياباني هو يته الى حد ما من أولئك الناس الأقرب اليه فى العلاقة، وهذا يعني ان ثمة اندماجا جزئيا فى هو يات الاشخاص فى هذا المجتمع، فأولئك الذين يكونون ضمن «حلقة المقربين» يكون لهم الحق فى الاستئثار بجوهر طاقات هذا الشخص و بصميم امكاناته النفسية، وكلما ابتعدنا عن مركز هذه الحلقة، تقل المطالبات والالتزامات وتصبح أمراً متبادلاً[٢].

وتتفق هذه النظرة بشكل وثيق مع نظرة هاري ستاك سوليفان (Stack Sullivan Harry)، الذى يعتبر واحداً من علماء النفس القلائل المتأصلين حقاً فى هذا العلم. و يؤكد سوليفان أن مفهوم «الفرد» يتسبب فى ايجاد قدر كبير من الصعوبة لدى الغربيين وأنه ربما يكون أكثر فائدة لنا أن نعتبر العلاقات فيما بين الاشخاص - بدلاً من العلاقات ضمن الشخص الواحد - بمثابة أصغر ظاهرة أو وحدة للبحث، وفى رأي سوليفان، فإنه ليس من المفيد التحدث عن الفرد منفصلاً عن اطار علاقاته[٣]، والذي يؤيد هذا الرأي هو أن معظم الإنجازات الرئيسية فى العلاج النفسي فى الغرب خلال السنوات العشرين الأخيرة قد تمخضت عن العمل مع اكثر من شخص واحد، كالازواج أو الأسر بأجمعها، وقد توسع أخصائيو العلاج النفسي فى التعامل مع البيئة التى تحيط بالفرد ليشمل ذلك تلك العلاقات التى تؤثر بقوة على سعادته وغير ذلك من الأمور.

والطبيعة الإنسانية قد تكون ذات صبغة عالمية موحدة، ولكن العدسة التى نرى ونتعامل من خلالها مع الأشياء قد لا تكون كذلك، فاليابانيون يرون أن رسم الخطوط التى تصل بين الذات «والآخرين» يعتبر أمراً ضرورياً، وتؤكد الثقافة اليابانية على أهمية المؤثرات المتبادلة، بينما تميل الثقافة الغربية الى التركيز على الاستقلالية والإنفصال، فالغربيون يجاهدون لتطوير ذاتيتهم وهو يتهم المتميزة والاحتفاظ بها

مستقلة فى مواجهة ما يغزوها من مؤثرات ، أما اليابانيون فيميلون الى تطوير «هوية ذاتية شمولية» تضم الفرد والمقربين منه .

والطريقة اليابانية فى النظر إلى الأمور تعتبر طريقة مفيدة فى توضيح مواقف محيرة بالنسبة للغربيين، وقد كتب ايرفينغ جوفمان (Erving Goffman) عن الطريقة التى يتأثر بها الاصدقاء فيما بينهم بحيث يكتسبون بالتالي هوية متشابهة ، فيروي أنه كان مع أحد الشركاء فى العمل حيث انضم إليهما صديق قديم من أيام الدراسة فى الكلية . وقد انضم اليهما هذا الصديق لتناول بعض المرطبات ، ولم يكن السيد جوفمان مرتاحاً لأنه كان يشعر بأنه إنسان مختلف فى كل واحدة من هاتين العلاقتين[٤] . فعندما كان يحاول التمشي مع آمال وتوقعات كل واحد من هذين الصديقين فى الوقت نفسه ، كان ذلك يسبب له بعض الارتباك ، ولكن الطريقة اليابانية من التفكير ربما جعلت هذا الموقف أقل ارباكاً حيث أن مثل هذه العلاقة توحي فى الثقافة اليابانية بامكانية عدم التآلف ، وبالتالي فان هذا الموقف يجري تجنبه من البداية قدر الإمكان ، لكن الغربيين اكثر استعداداً لتجربة مثل هذه المواقف على افتراض أنهم كأفراد لا يتغيرون أبداً ، وسيشعرون فى النهاية بعدم الارتياح ، فنحن نقلق لشعورنا بأن هويتنا الذاتية لا تكون فى مثل هذا الموقف «كاملة الإتساق» . كذلك نفترض أن هذه الهوية يجب أن تبقى متسقة ، كما لو أننا كنا بحق ذاتاً واحدة مستقلة ومنفصلة عن العلاقات التى من حولنا .

فنحن الغربيين نعتقد فى أننا نعتمد على مرتكز **واحد** وهو مفهوم الذات لدينا . بينما ينظر اليابانيون إلى أنفسهم على أنهم مرتبطين بالعديد من العلاقات التى توثق صلاتهم بالأصدقاء ، وزملاء العمل ، والأسرة ، ونحن الغربيين نعرف من واقع تجربتنا أن المنظمات قد تنزل الدمار على حياتنا وتعيث فساداً فى تمزيق علاقاتنا الهامة . فالمنظمات بشكل عام ، تعتبر بالغة الأهمية بالنسبة لنا من حيث أثرها على

علاقاتنا ،برغم أننا نميل فى الغالب إلى إنكار هذه الحقيقة ، أو الإدعاء بأنها لا تؤثر فى الواقع على جو علاقاتنا .

والواقع أن ما يعترينا من ثنائية المشاعر والتناقض الوجداني نحو المنظمات التى نعمل فيها يعتبر أمراً طبيعياً، وإن كان أمراً مزعجاً . فهذا التناقض إنما يشير الى واحدة من «المناطق العمياء» فى ثقافتنا ، أما الثقافة اليابانية فتتيح الفرصة لمزيد من الوضوح فى تفهم هذه المسائل ، حيث أن المنظمات تتيح الفرصة لإيجاد شبكة محكمة من العلاقات مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء والتى يعترف الجميع بأهميتها . فعندما يفقد الانسان الياباني هذه العلاقات أو يكون غير قادر على إقامتها ، تجده يمر بتجر بة حادة من الألم النفسي بنفس الطريقة التى يعاني منها الغر بيون ، ولكننا فى الولايات المتحدة نعبر عن هذا الموقف بقولنا «لم يجد نفسه بعد» (كأنما نفسه قد ضاعت) . والذي يقابل هذا القول فى اليابان هو عبارة «انه لا يشعر بالانتماء» فليس من الغريب ، ونحن نرى أنفسنا وكأننا نحن فى مركز العالم ، أن نعاني أكثر فأكثر من مشاعر الأنانية وحب الذات التى تصل إلى حد النرجسية ، فليس من الغريب والحالة هذه أن يجد الأطباء النفسانيون مصاعب فى مساعدتنا حيث أنهم أنفسهم غالباً ما يفكرون بنفس الطريقة التى ننظر فيها نحن إلى «مفهوم الذات») .

وحيث أن مركز ومكانة المرء تعتبر من الأمور الهامة كثيراً في اليابان ، فان اليابانيين قد طورو لأنفسهم نظاماً دقيقاً ومفصلاً بهذه الأمور ، و يظهر هذا النظام فى المؤسسات بشكل التزام مدى الحياة بالعمل فى شركة واحدة ، الأمر الذي يساعد على التأكيد على أهم نوع من الضمانات وهو الضمان الاجتماعي للإنسان ، وعلى المستوى التنفيذي والعملي ، توجد أيضاً بعض الملاحظات اليومية التى تشعر المرء بالاطمئنان فى مركزه ، فعندما ينحني أحد الموظفين للآخر ، فان السلام بالانحناءة الاكثر انخفاضاً تؤكد حق الطرف الآخر فى فرض رأيه ، وفى المقابل فان الطرف الذي يتلقى هذه الانحناءة إنما يؤكد تقبله بتحمل المسئووليات المحددة التى ترافق ما اكتسبه من مركزه

هذا من احترام وتقدير[٦]. ومن خلال إيضاح تفاصيل السلوك البسيطة هذه، فان نظام العمل المشترك تجده يلاقي الدعم والتأييد بصفة مستمرة، وهذا يمكن الانسان الياباني من التخلص من مخاوفه بشأن الطريقة التى ينظر فيها الى ادائه من قبل الآخرين فى هذه اللحظة، وذلك لأن الشعور بالاطمئنان والأمن ينبع **أيضاً** من واقع حقيقة هذا المرء التى تعرف من خلال الدور الذي يؤديه، فالإنجازات المحددة، والدور الذي يلعبه المرء، بالاضافة الى العلاقات التى تربطه بالآخرين، ينظر إليها جميعاً على أنها مصادر مناسبة يستمد منها الإنسان تقديره واحترامه لذاته.

العمل المشترك

إن المجتمع فى أميركا يعير قدراً كبيراً من الاهمية لمسألة استقلال الفرد، فالشباب تجدهم يشجعون على الاستقلال عن أهليهم والعيش بعيداً عنهم لتأسيس أنفسهم، والآباء من جانبهم يعملون على إعداد أبنائهم «للوقوف على أقدامهم» وان كانوا يعانون من قطيعة انفصالهم عنهم عندما يستقل هؤلاء بالفعل عن الأسرة، و بالنسبة للغربيين، فإن جذور الاستقلالية تعود الى عمق التاريخ ذاته، و يشيرعالم النفس ف. ت. بوجينتال، (F.T.Bugental) إلى أن الغرب هو الذي اخترع فكرة الفرد قبل حوالي خمسمائة عام، حيث أخذ هذا المفهوم فى الرسوخ والتأثير المتزايد فى الغرب منذ ذلك الزمن[٧]. أما لوك (Locke) وهوبز (Hobbes) وآدم سميث (Adam Smith) فقد قدموا مزيداً من الأفكار لمواقفنا الفكرية الحديثة، حيث اكدوا على أهمية تفوق الفرد وعلى حكمة المجتمع القائمة على مبدأ الاكتفاء الذاتي[٨]. وفى أميركا، أيدت حركة الاستيطان هذه القيم الى أبعد الحدود، واذا سلمنا بأن فكرتي الاكتفاء الذاتي والاستقلال تعتبران من القيم الهامة، فإنه يمكن القول بأن الإفراط فيهما قد يؤدي إلى الوصول إلى حالة من العزلة والتنافس غير الإيجابي فى الحياة التنظيمية، و بالنسبة إلى

اليابانيين، فإن الاستقلال فى الإطار التنظيمي تكون له دلائل سلبية، حيث يتضمن ذلك تجاهل الآخرين والتمركز حول الذات، وعندما يجد اليابانيون أنفسهم مضطرين للإشارة إلى بعض الاجراءات أو الأحكام التى توصف بالاستقلالية أو الإنفراد فى الرأي، فإنهم يتحدثون عن ذلك بشيء من المواربة والدوران حول المعنى، مثل عبارات «القدرة على التصرف المستقل» أو «التوجه الذاتي»، وهذه العبارات تتضمن فى معانيها النشاط المستقل بصفة مؤقتة أي أن هذا التصرف لايشكل حالة مستديمة من الانعزال أو الانفصالية[٩]. فمفهوم «الاستقلال» الذي يعتبر من المسلمات فى الفكر الإداري الغربي، ومن الأمور المألوفة عند النظر فى مسألة تقويم الأداء مثال ذلك: القدرة على العمل المستقل القدرة على الحكم على الأمور بصفة مستقلة وغيرها، لا يعتبر بالنسبة لليابانيين من الأبعاد البارزة فى الفكر الإداري الياباني، فاليابانيون إنما يقيمون وزناً لأمور مثل المثابرة، والحرص، وحسن التصرف في الأمور، والانتباه للتفاصيل، ولكن حينما يسأل أحدهم عن عنصر الاستقلال من بعض الغربيين تجده يعطي إجابات محيرة وغامضة، فبينما توجد كلمة مقابلة لعبارة «مستقل» فى اللغة اليابانية إلا أنها من العبارات غير المألوفة فى الاستخدام وليست ذات صلة بالطريقة التى يفكر بها المدير الياباني.

ومن الواضح أن النظام الأميركي فى الإدارة، مع تركيزه على أهمية الاستقلالية، يتمتع بجوانب من القوة، ولكن هذه الاستقلالية إنما ترتكز على الاحتياجات التاريخية لمجتمع يؤمن بالحدود، والتى وفرت قدراً يزيد عن الحاجة من الفرص للتحرك والعطاء المستقل، ولكن خلال الأعوام الخمسين الماضية انتقل المجتمع من حياة المزارع المستقلة إلى أمة تعيش حياة المدن المكتظة بالسكان، و بهذا فقد تحول المجتمع من عهد الموارد «غير المحدودة» إلى عهد الندرة العامة، وفى هذه الايام يعمل معظم الأميركيين فى منظمات كبيرة ومعقدة، و يكونون على اتصال وثيق بالآخرين، وفى هذه الظروف، فإن قيمنا التقليدية، خاصة عند المبالغة فى التمسك بها، لم تعد مناسبة للوفاء

باختياجاتنا. فالغرب الأميركي ربما كان قد استوعب آلافاً من الأفراد أقوياء البنية وشديدي العزيمة، الذين أنتشروا عبر هذه الحدود الشاسعة، ولكن ملايين الجوّالين من هؤلاء الذين يُؤثرون العزلة، لويتم توظيفهم تحت سقف عدد من المؤسسات الكبيرة، فإن عزلتهم هذه سوف لا تعود ذات جدوى أو ممكنة التحقيق.

ويخبرنا علماء النفس بأن تطوير هوية الفرد فى الغرب تبدأ بالطريقة التى تربي الأمهات الغربيات بها أولادهن، حيث يؤكدن لهم على أهمية عدم الاستمرار فى الإعتماد عليهن، ومن الواضح أن جميع الأجناس البشرية تمر بتجربة الحرمان من التعلق بالأم. وفى الغرب، يبرز هذا الحرمان بعض الأحيان من خلال رغبة المرء بالرجوع إلى حالة من البساطة والثقة ووحدة الحال مع الآخرين التى كان يتحلى بها المرء فى مرحلة الطفولة، ولكن الغربيين، عندما يطورون مفاهيم الاستقلال الذاتي لأنفسهم، يتعلمون بأن يتخلوا فى فترة مبكرة من حياتهم عن هذه المرحلة البريئة من الحياة.

ففي الوقت الذي يسعى فيه الغربيون إلى كبت أو ذم هذه التجربة العامة والمشتركة من مرحلة الطفولة التى تتصف بالتبعية، فإن اليابانيين تجدهم يرحبون بهذه التجربة ويحتضنونها بشكل مكشوف، والحقيقة أنهم يقيمون العديد من جوانب الحياة التنظيمية حول هذه التجربة، والاستعداد الذي يحملهم على تقبل اعتمادهم على الآخرين يستمد فى الواقع جذوره من هذا المصدر من تجارب الطفولة، كذلك فإن الدراسات الموسعة عن طقوس الانحناء وغيرها من اشكال اللطف والمجاملات المعقدة فى اليابان قد ردت هذه التقاليد إلى الاهتمام بمرحلة الطفولة، وهذه المسائل تعتبر منسابة ومقبولة بالنسبة للمجتمع الياباني بنفس القدر من الاهمية الذي نولي فيه المصافحة الحارة، ووضوح الكلام والاطلاع فى العينين فى الغرب.

والغربيون لايمكنهم استيعاب هذا التحول الراديكالي الجديد للنزوع إلى التبعية. على أن معظمنا لدية قاعدة من الخبرة والتجربة التى يمكننا الاعتماد عليها فى الخروج

بمواقف مختلفة من هذه المسألة، فمن خلال علاقاتنا الوثيقة، مر معظمنا بتجربة الوصول إلى مستوى من الثقة الذي أمكننا معه الاعتماد بعضنا على البعض الآخر بالمفهوم العميق لهذه العبارة، ومعظم الأميركيين يتطلعون لإقامة مثل هذه العلاقات مع نخبة مختارة من الناس، وعندما لانتمتع بمثل هذه العلاقات، نتألم بطريقة يصعب وصفها.

ولأسباب ثقافية، يلاحظ أن عبارة «التبعية» من العبارات التى لا تبعث على الإرتياح فى الغرب، ولأسباب عملية، فإن الإفراط فى الاستقلالية قد تكون مبعثا لعدم الارتياح أيضاً، فمقاومة الاعتماد على الغير والاهتمام الثقافي للتركيز على وجوب «قيام المرء بما يخصه من عمل» تعتبر من المشكلات القائمة بالنسبة للعديد من الأميركيين - حيث أن تحقيق المستوى المناسب من الاستقلالية كثيراً ما يتضمن نفس القدر من المتاعب التى يواجهها المرء عند التعامل مع مشاعر التبعية والاعتماد على الآخرين. فهذا الانشطار الثنائي فى المواقف يفرض علينا نوعاً من الإختيار بين أمرين متناقضين الى أبعد الحدود، وهذا يؤثر على قدراتنا على استيعاب وتقبل الحقيقة، فالذي يحتاج اليه، هو تنمية مفهوم أكثر وضوحاً للعمل المشترك الذي يمكننا من الاحتفاظ بأفضل الجوانب الإيجابية لكل من الإستقلالية والتبعية، مع التخلص من الجوانب السلبية التى ينطوي عليها هذان المفهومان، ويحقق اليابانيون هذا من خلال مفهوم العبارة (وا - wa)[١٠] التي تعني من الناحية الفنية الوئام على مستوى المجموعة، ولكن معناها الكامل يتضمن سلسلة من المفردات الإنجليزية التى تشير فى مدلولاتها إلى - الوحدة، والتماسك وروح الفريق[١١]، فالغربيون يمرون بتجربة الوئام هذه بصفتهم أعضاء فى فريق رياضي أو مجموعات اجتماعية محكمة العلاقات، وقد تعرفنا جميعنا على مثل هذه المواقف التى يكون فيها كل واحد منا متناغماً مع روح الجماعة حيث يبذل الجميع الجهود لضمان الحفاظ على هذه الهالة من المشاعر الطيبة. وهذا هو الوئام بعينه[١٢].

جماعة العمل

إن المفاهيم المتعلقة بالذات والمواقف تجاه العمل المشترك تلعب دوراً حيوياً فى إطار جماعات العمل فى اليابان، وجماعة العمل هذه تعتبر بمثابة حجر الأساس بالنسبة للمنظمات اليابانية، ونظراً للأهمية التى يوليها الفكر الياباني للجهود الجماعية، فإن اليابانيين تجدهم بالغي الحساسية والاهتمام بالتفاعلات والعلاقات التى تتم على مستوى المجموعات، فهم يقدرون ظواهر العمل فى جماعات من النواحي الأخلاقية والعاطفية أكثر من تقديرهم لما يلعب من أدوار أو يؤدي من مهام[١٣]، ونظرتهم الى الجماعات هي أقرب إلى نظرة الغرب تجاه العلاقة الزوجية، والشيء الملفت للنظر أن المسائل التي يركز عليها اليابانيون فى علاقات العمل هي نفس المسائل التى نوليها اهتمامنا عند بحث علاقات الزواج مثل الثقة والمشاركة والالتزام[١٤]. وعلاقات جماعة العمل فى اليابان شأنها فى ذلك شأن الزواج فى الغرب، تفرض على المرء القيام بدوره لأداء بعض المهمات التى قد لا تكون واضحة المعالم باستمرار، والتى قد تحتاج الى شيء من إعادة النظر وتتطلب قدراً متواصلاً من الاستثمار العاطفى، والتأهيل الأساسي للمدير الياباني هو استحواذه على قبول ورضى الجماعة، بحيث أن جزءاً فقط من ذلك القبول يكون قائماً على مايتحلى به من جدارة فى اختصاصه، فالاهتمام الرئيسي ينصب على تحقيق التلاؤم والوئام مع روح الجماعة[١٥]، وفى الغرب فإن قادة جماعات العمل يميلون إلى التركيز على مهمات العمل مع إهمالهم فى الأغلب للأنشطة التى من شأنها أن تحافظ على ترابط الجماعة، بينما يلاحظ فى اليابان أن المحافظة على رضى مجموعة العمل يسير جنباً إلى جنب مع الدور الموكل لهذه الجماعة، و يتطلع اعضاء مجموعة العمل إلى رئيس مجموعتهم و يعلقون عليه آمالاً كثيرة، حيث أنه قد تظهر العديد من المشكلات الخطيرة فى حال تجاهل أهمية المحافظة على الجماعة، وهذا ينطبق على جماعات العمل فى الولايات المتحدة أيضاً، واليابانيون يعلمون علم اليقين بأنهم عندما يؤسسون جماعة من جماعات العمل إنما هم يقومون بذلك بإيجاد قوة قد تكون مصدراً

للمتاعب، فهم يعلمون انه من السهل تعطيل إنتاجية الجماعة، كذلك فإنهم على وعي تام بأهمية المحافظة على الجماعة والوفاء بكافة متطلباتها، ونتيجة لذلك تجدهم يصرفون شئون الجماعات بقدر كبير من الحرص والاهتمام، وهو نفس القدر من الحرص الذي يتوخاه المدير الأميركي لتحقيق أهدافه من الإرباح فى نهاية العام، وفى الوقت الذي يلاحظ فيه أن عدداً كبيراً من المؤسسات الأميركية قد تبنت أساليب «العمل بروح الفريق» فى السنوات الآخيرة، إلا أن النجاح لم يتحقق بشكل كامل، والسبب فى اعتقادنا هو أن المديرين الأميركيين ليسوا على يقين تماماً بأن مجموعات العمل هذه التي يقومون بتشكيلها تتطلب قدراً كبيراً من الطاقة والعناية إذا أرادوا أن يكتب لها الاستمرار[١٦].

وبالنسبة لليابانيين فإن مولد جماعة من جماعات العمل يحمل فى ثناياه العديد من الاهتمامات والمشاغل ومشاعر القلق كالتي ترافق مولد طفل جديد، فالجماعات الحديثة التكوين تحتاج إلى التشجيع والرعاية والانتباه، والمشاركة فى الجماعة يزيد من أعباء المدير وأعضاء الجماعة حيث أن هذه المشاركة تتطلب أن يصرف الجميع مزيداً من الوقت فى الإجتماعات، والتفكير فى الأمور، والمناظرة بمهارة تامة، والتنبه للمراسم والطقوس المعتادة فى مثل هذه الإجتماعات، وغيرها من الشكليات التى يجب توخيها للإبقاء على العلاقات الطيبة بين الأعضاء، وما لم تكافأ هذه الجهود من خلال إعطائها أفضل الخيارات والسماح لها بممارسة السلطة فيما يتعلق بما تتوخاه من نتائج، فإن نتيجة هذه الجهود ستئول الى نوع من الشعور بخيبة الأمل وانحطاط الروح المعنوية، فعلى القائد أن يوازن بعناية وحرص بين ممارسته للسلطة المطلقة حيناً وبين استعداده للإستجابة لمطالب أعضاء المجموعة حيناً آخر[١٧]، وأخيراً فإن اليابانيين يعرفون حق المعرفة أن الجماعات عندما تتوسع فى حجمها، بحيث يتجاوز عدد أفراد المجموعة الواحدة ثمانية أو عشرة من الأفراد، فإن ذلك سيتمخض عن قدر كبير من الصعوبة فى المحافظة على أواصر العلاقات الشخصية والعاطفية بين أعضاء هذه المجموعة. وليس

من العجيب، والحالة هذه، أنه فى ضوء الاهتمام الذي يوليه اليابانيون لتشكيل الجماعات والمحافظة عليها، وما يقابله من انشغال الأميركيين على نطاق ضيق وعلى سبيل الهواية فقط من غير اهتمام حقيقي فى هذا المجال، فإن ما حققه الاميركيون إلى الآن من نتائج يشوبه الكثير من الخلط والارتباك.

ونظراً لأن تقويم الأداء لايكون لأجل هذا الأداء بحد ذاته بقدر ما هو لأجل المجموعة التى قدمت هذا الأداء، فإنه من الأسهل بالنسبة لكل عضو من أعضاء هذه المجموعة، الموافقة على الأخذ برأي الأكثرية، وحتى رجال الصناعة اليابانيون، الذين ربما يكونون أكثر الناس تحفزاً على تحقيق الأرباح والمصالح الذاتية، تجدهم يلاحقون مصالحهم الذاتية هذه **باسم** المصلحة الجماعية، فالخرائط التنظيمية فى اليابان تظهر فقط الوحدات الإدارية التى تضم مجموعات العاملين، وليس المناصب الفردية أو مسميات الوظائف أو اسماء الأشخاص[١٨]، وعندما يقوم المدير الياباني بالتعريف لنفسه تجده يؤكد على انتمائه إلى المجموعة أكثر من التركيز على مسمى وظيفته أو مسئولياته الشخصية. فالولاء للمجموعة يعتبر من أبرز خصائص الشخصية التى تستحوذ على الاحترام الذي يقابله فى الغرب، نفس الدرجة من الاهتمام بكمال الشخصية، فنجد أن حقائق الحياة اليومية تكمن ضمن أنماط العمل الروتيني للمجموعة و يعزز من خلال التفاعل مع الآخرين[١٩]، والأفراد الذين لايجدون سبيلاً إلى التقدم أو الذين تكون تطلعاتهم وطموحاتهم محدودة والتزاماتهم ضيقة، تجدهم يستجيبون، فى الأغلب، لمتطلبات مجموعة العمل لما يلاقونه من خلالها من تقدير اجتماعي وشعور بالإنتماء، فمجموعات العمل توفر الروابط الاجتماعية الهامة فى اليابان، واليابانيون لا يحبذون البقاء خارج المجموعة، فعندما يتقاعد العمال اليابانيون فإنهم لايشعرون بأنهم قد افتقدوا عملهم بقدر شعورهم بأنهم سيفتقدون الانتماء إلى جماعاتهم[٢٠]. وربما ينطبق هذا الوضع على المتقاعدين من الأميركيين أيضاً.

والمحافظة على العلاقة الصحية الطيبة بين اعضاء الجماعة يتطلب إقامة

الاتصالات الشخصية الثابتة والمستمرة. ففي الظروف الاعتيادية، كلما يقضي الياباني خمسة وعشرين ساعة فى العمل، تجده يمضي ساعة أخرى فى توطيد أواصر العلاقات الاجتماعية مع بقية أعضاء جماعته[21]، والنشاطات التى يمارسها اليابانيون بعد ساعات الدوام تساعد الى حد بعيد فى إصلاح ذات البين وتسوية الخلافات التى تطرأ أثناء ممارسة العمل، واليابانيون يستخدمون التفاعل الاجتماعي بنفس القدر الذي يستخدم فيه الأميركيون أسلوب التذمر وإبداء الشكوى للزملاء. وهذه العملية تساعد على شفاء صدر المرء مما يلحق به من أذى واصابات نفسية أثناء ممارسته للعمل.

ومثل هذا التركيز على الأمور المتصلة بمصلحة الجماعة قد يبدو غريباً لولا حقيقة هامة واحدة، فهناك بعض الدلائل الآخذة فى التزايد على أن الحقيقة (وليس الأحلام) التى تتعايش معها العديد من المؤسسات الأميركية، تتفق إلى أبعد الحدود مع ما قدمناه من وصف[22]، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن مديري الإدارة المتوسطة يصرفون ما بين ثلث إلى نصف وقتهم فى أنشطة جماعية، بينما يصرف رجال الادارة العليا ستين (٦٠) بالمائة من وقتهم على هذه الأنشطة، والاكثر غرابة، أن العديد من المديرين يصرفون نفس القدر من الوقت فى العلاقات الاجتماعية خارج جو العمل مثلهم فى ذلك مثل نظرائهم من اليابانيين[23]، وباختصار، فإن العديد من المديرين اليابانيين يعيشون فى عالم يتوافق إلى حد وثيق مع أسلوب الحياة اليابانية، ولكن الفارق الرئيسي أن الأميركيين يواجهون هذه الحياة الاجتماعية بمواقف أكثر سلبية مما هو الحال فى اليابان، كذلك فإن العديد من اليابانيين يعانون من نوع من ثنائية المشاعر والتناقض الوجداني تجاه مثل هذه المسائل، فتجدهم يتبرمون لأنهم يجدون أنفسهم مضطرين لممارسة هذه العلاقات الاجتماعية خارج نطاق العمل، ولكننا جميعاً نعترف إلى حد ما بضرورة هذه الأنشطة لإشباع الاحتياجات الإنسانية وللمساعدة فى تحقيق أهداف المنظمة علاوة على ما تتمخض عنه هذه اللقاءات من رعاية وتعزيز لتماسك جماعات العمل وأفراد العاملين فى هذه الجماعات.

وننتقص أحياناً من عملية انخراطنا فى جماعات ، حيث نصف هذه العملية بأنها من الواجبات المتعبة التى يفرضها الآخرون علينا ، فاللغة التى نستخدمها لوصف مشاعرنا تجاه هذه العملية توحي بهذه المعاناة ، من امثال : «التفكير الجماعي» «الإمساك بالأ يدي» «الأخذ والعطاء» «حقل لعين آخر لتوزيع الجوائز» فهذه تعابير تنطوي فى ثناياها على عدم الاحترام والتقدير لدورنا فى المحافظة على تماسك الجماعة ، و يلاحظ أن هذا الانتقاص قد يتمثل أحياناً فى التعريض بالآخرين و وصفهم بعدم النضج وعدم الشعور بالأمن أو بالسلوك الصبياني أو بالا تكالية أو بالأطوار الغريبة . ومعظم الأ وصاف التى تذم الأنشطة الرامية إلى رعاية الأنشطة التى ينبغي ممارستها ضمن مجموعات العمل انما تستمد جذورها من استنكار العديد من المديرين الذكور وشعورهم بالحرج للقيام بأعمال جرت العادة أن تتولاها النساء فى اطار الثقافة الاميركية ، فكأنما الرعاية حصر على الأمهات لا على الآباء (وهو الموقف الذي ربما كان وراء تعزيز المشاعر التي تدفع بالأطفال الأميركين إلى الاستقلالية فى فترة مبكرة من حياتهم) . فالأب التقليدي يقوم بوضع الأهداف والمعايير لأطفاله و يطري عليهم المحبة و يتقبلهم على ماهم عليه سواء كان أداءهم جيداً أو رديئاً ، ومثل هذا القبول غير المشروط يعتبر المهمة التقليدية التى جرت العادة أن تقوم الأمهات بتوليها .

وفى ضوء هذا ، فمن الجدير بالملاحظة أن دخول المزيد من النساء إلى المناصب الإدارية كان من الأمور الصعبة بالنسبة لهن وللرجال على حد سواء ، والسبب فى ذلك يعود جزئياً إلى الأدوار التقليدية الموكلة إلى النساء ، و بخاصة ما عهد عنهن من الإعتماد والاتكال على الرجل ، و يبدو أن النساء قد «تعلمن» وتم ترو يضهن على تقبل المزيد من الاتكالية والتبعية على الرجل فى الماضي ، وعلى التطلع إلى العمل المشترك فى المنزل ، وفى الآونة الأخيرة ، فإن العديد من النساء اللواتي يتصفن بالكفاءة واللواتي استطعن الوصول إلى أرقى مناصب المسئولية ، لا يواجهن فقط مشكلة تحرير أنفسهن مما تم ترو يضهن عليه من مشاعر التبعية التى مازالت تؤثر على نفوسهن ، ولكن

أيضاً مشكلة كونهن أكثر مقدرة على العمل المشترك مقارنة بالرجال الذين يعملون لحسابهن أو بالتعاون معهن، وعندما يصلن إلى مراكز الإدارة المتوسطة، تأخذ هذه السيدات بالشعور بالعزلة لاستقلالية الرجل وعدم التعامل معهن، مما يشعرهن بنوع من الألم. وبالاضافة إلى ضرورة تحريرهن مما علق فى أذهانهن من مشاعر التبعية التقليدية، فإن عليهن أن يتقبلن أيضاً انحسار العلاقة بينهن و بين زملائهن من الرجال الذين يتمسكون باستقلاليتهم فى ممارسة ما يوكل إليهم من أعمال، وعليه فإن الإداريات من النساء غالباً يسعين و يتوصلن فعلاً إلى مستوى أرقى من القدرة على العمل المشترك مقارنة بزملائهن من الرجال، ولكن هذا لا يمنحهن شعوراً كبيراً بالسعادة والرضى لعدم تعاون الرجال معهن فى هذا الخصوص، والسبب فى ذلك أن الزملاء من الرجال قد ينظرون الى مسألة تبادل الأدوار التبعية فى اطار علاقة تتسم بالدعم والمساندة على أنها من الأمور المحظورة من الناحية الثقافية، حيث أن ذلك قد ينطوي على شيء من التهديد للفوارق فى الأدوار الموكلة لكل من الجنسين على حدة، وإننا نقدر - نتيجة لهذه المواقف - أن العديد من الشابات من النساء اللواتي قد يُحصّلن ما يُحصّله زملاؤهن من الجنس الآخر من المناصب التنفيذية العليا، قد لا يستطعن مواصلة المسيرة فى هذا النوع من العمل، فإذا كن على وعي برغباتهن فى تبادل الأدوار التبعية والرعاية فى إطار علاقات العمل القيمة القائمة، وواجههن الجنس الآخر بالرفض، فإن موقفهن يكون أشبه بموقف حيادي، لاهو بالآخذ ولا بالمعطي، ولكننا نشعر بأن النساء يعطين فى الواقع اكثر مما يأخذن، وهذا هو الذي يحملهن على ترك العمل إكراها، فالمجتمع يتوقع منهن تقديم الرعاية دون ان يحصلن على ماهن أحق به من رعاية، وربما يخطر لبعض القراء ماخطر لنا نحن ايضاً، وهو أن أهم مايمكن لمعظم النساء تقديمه لحياة المؤسسات هو اعطاء المثال الحسن لتحملهن لأدوار العمل المشترك الذي ينبغي للكثير من الرجال تعلمه، وقد يكون هذا هو الدواء المر الذي يصعب على كثير من المديرين التنفيذيين شربه، ولكن البحوث التى أجريت عن ادخال

«الغرباء» الآخرين فى الشركات تشير الى أن تلك الشركات التى توظف هذه الأقليات تكون إدارتها أفضل من تلك الشركات التى لا توظف هذه الأقليات. و يبدو أن توظيف عناصر من «ثقافات» مختلفة فى أية مؤسسة من شأنه أن يوسع من ذخيرة هذه المؤسسة أو حصيلتها من أنماط السلوك، الأمر الذي يجعل هذه المؤسسة أكثر فاعلية بشكل عام. ومهما كانت الحالة، فإننا نقترح على الشابات ممن يعملن فى وظائف الإدارة التنفيذية و يشعرن بالحاجة الى ممارسة العمل المشترك أن يبحثن عن العمل فى تلك الشركات التى تمارس قدراً أكبر من العمل المشترك والتى تقدر هذا العمل المشترك أكثر من غيرها، وفى مرحلة لاحقة، ومع تحقيق المزيد من التطور فى مهاراتهن الفنية والاجتماعية والعلاقات الشخصية المشتركة، وكذلك مع تحقيق مزيد من الاستقرار والنضج فى حياتهن خارج نطاق العمل، فقد تكون الفرصة مهيأة أمامهن للعمل فى أجواء أقل تجانساً.

ضبط النفس

إن الحضارة التى تثمن وتقدّر فعالية العمل الجماعي لا تشجع الأداء الفردي. فالنجاح معناه النجاح فى إطار المجموعة، وليس من العجيب والحالة هذه، أن اليابانيين قد طوروا نظاما للقيم يعزز السلوك الفردي الذي يتفق و يتلاءم مع العمل الجماعي.

وقد تعرف معظم الاميركيين الى النواحي الجمالية الكامنة فى الطراز الياباني من التصميمات[٢٥]، فنلاحظ من خلال هذه التصميمات أنها تحبذ الرجوع إلى الفطرة والابتعاد عن البدع الزائفة، فالفن الياباني ينظر إلى التباهي الملفت للأنظار وإلى الزخارف على أنها من الأمور السوقية المبتذلة، بينما ينظر إلى البساطة وعدم المغالاة مع شيء من الاحترام واعتبار ذلك دلالة على التقدم الحضاري. فهذا الذوق الياباني الذي يحبذ البساطة فى الأناقة يعود إلى عهود قديمة و يعطي تناقضاً واضحاً مع الميول الغربية نحو الوفرة والتعقيد، فالهندسة المعمارية فى اليابان، على سبيل المثال، تقدر بما تنطوي

عليه من حسن البنية والمواد بنفس القدر الذي تقيم بما تتحلى به من بساطة التصميم بشكل عام.

وبنفس الطريقة، فان التواضع وضبط النفس يُعتبران من القيم البالغة الأهمية فى الحياة التنظيمية فى اليابان، وفى الوقت الذى قد لا يقارن معه اليابانيون بين ما لديهم من ذوق جمالي وما يتوفر لديهم من نماذج السلوك الشخصي، فإنهم يقدرون إلى أبعد الحدود أسلوب السلوك الذي يتصف بكونه عملياً وخالياً من التكلف أو الكبرياء المصطنعة أو الغطرسة، ونلاحظ هذا الأمر جلياً فى نوعية رؤساء الوزراء اليابانيين الذين يتصفون بالبساطة فى السلوك والتصرف مقارنة بالرؤساء الأميركين أو بالقادة الغربيين عموماً، وفى لعبة كرة القاعدة (البايسبول)، فإنه لايكون لضارب الكرة واللاعب الذي فى وسط الميدان أية قيمة أو اعتبار مهما كان على مستوى عالٍ من البراعة والقدرة إلا بعد أن يطور هذا اللاعب لنفسه القدرة على النماذج فى إطار من الوئام الذى يتحلى به الفريق. ففي اليابان لايوجد من يدعو للتمييز الفردي، والتركيز فى هذه البلاد انما يكون على ممارسة المرء لدوره حسب متطلبات الظروف، والعمل بكل بساطة ومن غير إحداث أي جلبة، وهذا الموقف يساعدنا على تفسير السلوك الذي سبقت الإشارة اليه من جانب المراقبين ومديري الإنتاج فى ماتسوشيتا، والذين يعتبرون من الأعضاء ذوى النفوذ فى المنظمة ولكنهم اختاروا عن قصد لعب الأدوار الموكلة إليهم تحت مظلة مديري الأقسام، والمديرون الذين يتصفون بالمهارة، سواء فى الشرق أو فى الغرب، هم الذين يعلمون حق العلم انه ليس ثمة أمر يساعد على تحقيق الوئام و بالتالي تحقيق الانجاز أكثر من الزهد فى الحصول على المركز أو السمعة. فالمديرون الذين يحاولون العمل بصمت وهدوء هم الأكثر قدرة على الإنجاز من أمثالهم الذين يسعون الى المنافسة المكشوفة للحصول على الشهرة، وعليه، فإن نظام القيم الياباني الذي يكافيء بشكل صريح هذا النوع من السلوك يساعد فى الواقع على تعزيز إمكانات تحقيق العمل المؤسسي فى وئام تام داخل المنظمة.

الاجتماعات: اختبار الكشف عن الثقافة

إن الثقافة تؤكد وجودها غير المرئي من خلال تأثيرها على أنماط الا تصال اليومي سواء فى المنظمات اليابانية أو الأميركية، و يتجلى أثر هذه الثقافة فى الاجتماعات أكثر من أي شيء آخر، وفي الغرب تبذل جهود مضنية لجعل الاجتماعات أكثر كفاية، من حيث تقصير أحدها، أو لتجنب عقد بعضها أساساً، و برغم أن الغرب ينظر نظرة متأصلة فى التحيز تجاه جدوى الاجتماعات، إلا أنها بالرغم من كل ذلك ما زالت تعقد وما زالت تعتبر أفضل الوسائل المعروفة للمشاركة الفعالة فى المعلومات، والحل الجماعي للمشكلات والعمل المنسق.

وقد سبق لنا الإشارة إلى حقيقة أن الثقافات المختلفة تتباين فى درجة تركيزها على الا تصال الصريح والتعقل فى عملية الا تصال، فالثقافات الناطقة بالإنجليزية تعلق أهمية كبيرة على الدقة فى التعبير، وعلى السرعة فى اتخاذ القرارات، وعلى العرض الذي يتسم بالوضوح والمنطق، فهذه الثقافة تمجد العقلانية فى المداولات، ولكن كثيراً ماتصبح العقلانية هذه هدفاً قائماً بذاته، فالذين حضروا الندوات الاكاديمية يعرفون حق المعرفة مدى هيمنة الاستعمار الفكري على قدرات المرء فى الاصغاء وتكامل المعلومات الجديدة بطريقة تتسم بالابداع.

والواقع أن المناقشات الجماعية واتخاذ القرارات تتم من غير تحيز لجانب على حساب الجانب الآخر، وذلك فى أجزاء كثيرة من العالم غير الغربي، حيث يلاحظ أنه من غير المألوف أن يقوم الناس بحصر خلافاتهم من خلال تضخيم هذه الخلافات، فنذكر على سبيل المثال كيف أن المديرين العاملين فى ماتسوشيتا كانوا ينظرون الى «الخلافات» على أنها من الأمور التي تحتاج إلى تعديل مشترك فى المواقف، بينما فى شركة آي تي تي كانت هذه الخلافات تتخذ شكل المنافسة التي لابد أن يكون فيها طرف فائز وطرف خاسر.

ولنمعن النظر الآن فى الحوار التالي. وهو يصف اجتماعاً جرى عقده منذ نصف ساعة، والغرض الظاهري لهذا الاجتماع لم يعد الآن معروفاً حيث ضاع هذا الهدف فى خضم الاهتمامات المتضاربة وجداول الأعمال غير المعلنة، فتجد أحد المشاركين فى هذا الاجتماع يطلب التحدث لوهلة قصيرة فيقضي وقتا طويلاً فى إعطاء بعض الايضاحات المفصلة فيتجاوز الوقت المحدد دون أن يصل إلى النقطة التى يريد إيضاحها، فيأخذ المرء يستمع إلى الصوت الذي بداخله بنفس القدر الذي يستمع فيه إلى صوت هذا المتحدث الظاهري، ولوهلة من الزمن تفرض اللياقة على المرء أن يصغي وينتبه إلى هذا المتحدث وهذا فى حد ذاته يتطلب صرف قدر كبير من الطاقة التى تكون على شكل نظر إلى المتحدث وابداء تعابير الوجه التى تنم عن التهذيب والرغبة والاهتمام بالموضوع، ولكن مع استمرار الشرح، فإن نظرات المستمع تأخذ في التجوال مشيرة بذلك إلى أن ذهن المستمع قد بدأ ينصرف عن الموضوع أيضاً، وفى محاولة للتخفيف من الإعياء الناجم عن حالة الملل يأخذ عقل الإنسان فى البحث عن طرق مختصرة للإلمام بالموضوع، وذلك بمحاولة التعرف اذا كان المتحدث ما زال فى صلب الموضوع أم أنه خرج عن هذا الموضوع. وفى هذه اللحظة يورد المتحدث مثالاً يسترعي انتباه المستمع، فيظن بأنه يوافق المتحدث فى الرأي، ولكن الصورة تكون غامضة بحيث لايمكن للمرء تفسير الموقف بطريقته الخاصة، وهنا يعود الذهن إلى حالة الشرود من جديد، متذرعاً بالادعاء بأنه يعرف مايرمي إليه هذا المتحدث والهدف الذي يقصد الوصول اليه. ولكن المتحدث قد يورد مثالاً آخر لايتفق معه هذا المستمع، فيأخذ دماغ هذا المستمع يُعدّ العدّة للرد على هذا المتحدث، وهكذا.

والدراسات التى أجريت فى عملية الإصغاء فى مثل هذه المواقف تكشف النقاب عن حقيقة أننا نستوعب فقط ثلاثين (٣٠) بالمائة مما نسمعه[٢٦]. والسبب فى ذلك يعود لكون عملية الإصغاء عملية متعبة للغاية. ومعظم المستمعين يكون انتباههم مشدوداً الى المتحدث فقط للدقائق القليلة الأولى من الحديث، وبمجرد إلمامهم بمغزى الحديث تجدهم

يعزفون عن الاستماع، وعندما يوحي المتحدث من نبرة صوته، أنه قد اقترب من اقفال الموضوع تجد الحاضرين يستردون أنفاسهم و يبدون الاهتمام بالموضوع من خلال إعطاء تعليق مقتضب أو إبداء معالم الوجه المبهمة التى تكون من الغموض بما يكفي لإخفاء حقيقة أن ما استوعبوه من هذا الموضوع لم يكن سوى النزر القليل. وهذه العملية تحصل عشرات المرات كل يوم فى حياة أى مدير عادى.

وبينما يلاحظ أن الطرق المختصرة للتخفيف من التعب الذي يرافق عملية الإصغاء تعتبر من الطرق المعروفة عالمياً، إلا أن مختلف الثقافات تتباين إلى حد بعيد فى تقديرها لهذه المشكلة وفى الطرق التى تحد من القدرة على الإستيعاب أو تعاون على المزيد منه، وهنا يدخل فى الموضوع عدد من وسائل الترشيح الثقافي التى سيجري بحثها فى هذا الفصل، وعلى سبيل المثال، ذكرنا بعض القيم الثقافية المتعلقة بفردية الإنسان. وتبين لنا أن الغربيين يميلون إلى الاعتقاد فى أنه على الإنسان أن يتصرف من منطلق ما تتصف به شخصيته من خصائص متميزة، ولكن تطوير شخصية المرء مرتبط بقيم مجردة، وعلى سبيل المثال، يعتبر المجتمع أنه من دلائل النضج أن يكون لدى المرء فكرة مستقلة واضحة المعالم عن ذاته، ولكن ما هي النتائج المترتبة على هذا الاتجاه الغربي لتمييز الانسان لذاته عن الآخرين؟ ومن ناحية، فإن هذا الموقف يعوق من القدرة على الاستماع، حيث أن انفراد المرء فى شخصيته يرافقه على الأغلب موقف يحكم من خلاله المرء مسبقاً على مايقوله الشخص الآخر ويخالفه الرأي، وعليه فإن درجة «موافقتنا» أو «عدم اتفاقنا» فى الرأي مع الآخرين، ومدى تأثير ذلك على تقليص أو تعزيز شخصيتنا، هى التى تحدد ما سنقوم بالاستماع اليه والكيفية التى نستجيب بها لهذا الحديث.

وفي المقابل، فإن اليابانيين تجدهم يتمسكون بأخلاقيات يراعون من خلالها الموقف وتملي عليهم الإصغاء بمزيد من الموضوعية والتجدد دون أن يسمحوا لمواقفهم الأنانية بالسيطرة على قدراتهم على الإصغاء، وتجدهم يضعون مبادئهم الخاصة فى حالة من

الحياد المؤقت، و يعتبرون أنفسهم جزءاً من المجموعة في أي موقف من المواقف، و بالتالي فإن هذه المجموعة تتقبل وجودهم وتجدهم يتأقلمون مع الظروف السائدة فى الاجتماع، و يستوعبون الأفكار دون إصدار أحكامهم الشخصية عليها مباشرة، و بهذه الطريقة، فإنهم يتيحون الفرصة لتبلور حقيقة فريدة من نوعها فى كل موقف، وهذه الأخلاقيات لمراعاة الموقف هي التى تمكن اليابانيين من تبادل وجهات النظر المختلفة من غير الوقوع فى خلافات وتناقضات شخصية مع الآخرين، فتجدهم يناقشون المسائل بإمعان دقيق و بشكل كامل، ولكن بعد التعبير عن كافة وجهات النظر، فإنهم يكونون أكثر رغبة فى التوصل إلى قرار بالإجماع[٢٧].

والواقع أن الفارق بين السلوك الذي يراعي الموقف والسلوك الفردي المتصلب فى الرأي يعتبر من الأمور الحاسمة في تحديد الكيفية التي ينظر فيها الإنسان إلى الاجتماعات. فنظرة الانسان الغربي إلى ذاته تجدها تتمزق ما بين ولائه لهو يته الخاصة من ناحية واحترامه لبقية اعضاء المجموعة من ناحية ثانية. والإنسان الياباني يشعر هو الآخر بهذا التناقض، ولكنه يكون بدرجة أقل من الحدة، و بالتالي فإن الحوار الداخلي بين المرء ونفسه، والذي يؤدي إلى شرود الذهن يكون أقل خطورة بالنسبة للإنسان الياباني. كذلك فإن القيم الثقافية اليابانية تكافىء الذين يساعدون على تعزيز تبادل وجهات النظر فى حالة من الوئام والانسجام، ولكن القيم الثقافية الغربية لا تكافىء هذه المواقف، برغم أن الانسجام يعتبر من الأمور المحمودة فى الغرب. فالإنسان فى الغرب يقاوم فكرة كبت فرديته و يشعر على الأغلب بالحاجة إلى تسجيل النقاط في لعبة يكون فيها طرفاً خاسراً والطرف الآخر هو الكاسب، و بالرغم من ذلك، فان معظم الناس فى الغرب قد يجدون أنفسهم فى مواقف الأقلية، و برغم أنهم يحاولون فرض وجهات نظرهم بكل مالديهم من قوة، إلا أنهم يذعنون فى النهاية لرأي الأغلبية. والشيء الملفت للنظر أنه من غير توفر القيم الثقافية التى تضفي شيئاً من الشرعية على هذا السلوك، فإن الإنسان يجد نفسه يعاني من مشاعر خيبة الأمل لإحساسه بأنه قد

أخفق فى إقناع الآخرين، أو بأنه كان ينقصه الإيمان الراسخ فيما يدافع عنه من مبادىء أو أنه لم يكن قادراً على المناظرة بشكل فعال أو بأنه قد خسر اللعبة.

ونحن لاندعوا إلى أن يتخلى الأميركيون عن نظراتهم إلى ذاتهم وعن المسئولية التى ترافق هذه النظرة والتحول للسير فى ركاب الآخرين وفقد توجهاتهم الذاتية، حتى وان كانوا قادرين على ذلك، ولكن طرق تفكيرنا وحكمنا على أنفسنا ينبغي أن تتوسع بحيث نعود قادرين على تقبل النتائج التى قد لا تكون بالضرورة متفقة مع مصالحنا الذاتية بالكامل، والنجاح لايتطلب التلوّن بلون الجماعة فى سبيل خدمة الانسجام العام فى كافة الأوقات، وحتى اليابانيون تجدهم يعبرون عن اختلافهم فى الرأي بطرق صريحة احياناً، ولكنهم يعرفون متى يجارون التيار ولا ينظرون إلى أنفسهم نظرة سلبية فى مثل هذه الظروف.

فاذا أمعنا النظر فى بعض المديرين الغربيين الذين عرف عنهم أنهم من أقدر الناس وأكثرهم فعالية فى الاجتماعات، لوجدنا ان فعاليتهم هذه تنبثق عن مرونتهم فى هذه الاجتماعات. والأشخاص الذين لديهم القدرة المستمرة على الإقناع هم الذين يندر أن يكونوا ممن يأتون إلى الاجتماع وهم مسلحون بالخطب التى أعدوها من قبل. بل هم الأفراد الذين يمكنهم التعرف على آراء ووجهات نظر الآخرين والذين يمكنهم التوصل إلى حلول وسط أو حلول جديدة، والذين يحتفظون بآرائهم مع السماح لأنفسهم بالاستمرار فى تشكيل جزء من العملية، ليقوموا بعد ذلك بالتدخل فى الوقت المناسب والوصول بدفة النقاش إلى شاطىء الأمان، فهم من النوع الذي يختار العبارات والصور الذهنية التى تساعد على تكامل الاهتمامات التى ينصب عليها فكر المجموعة بشكل عام، ومفتاح النجاح فى هذه الحالة هو البحث عن أرضية مشتركة، وتقبل آراء الآخرين واستخدامها بطريقة خلاقة ومبدعة.

فإذا كنت تحاول الإمساك بسيارة تتحرك بدون سائق، فإن أسوأ استراتيجية يمكن اتباعها هو ان تثبت قدميك فى الأرض وتمسك فى مقبض الباب، أما الطريقة الأفضل

فتمثل بالسير بمحاذاة هذه السيارة، ومحاولة الوصول إلى مقعد القيادة والإمساك بعجلة القيادة والضغط على الكوابح، والبدء بالسيطرة التدريجية على هذه السيارة. والتدخل فى المناقشات الجماعية لايختلف عن هذا المثال، فالذين يتحركون فى مجاراة التيار يمكنهم من تحديد الوقت المناسب للتدخل واختيار العبارات والصور الذهنية التى تعزز من الاتجاه الفكري للمجموعة. فلا يجب ان يحاول المرء إيقاف التيار وإجباره على تغيير اتجاهه إلاّ نادراً.

تكاليف ومنافع الاتحاد فى الرأي

إن ثمة فارقا دقيقا بين المنافع التى يجنيها المرء من كبت مفاهيمه المسبقة والمخاطر المترتبة على الاستسلام لعملية «التفكير الجماعي»[٢٨]. والتفكير الجماعي هذا يتحقق عندما تكون الضغوط فى اتجاه تحقيق الوفاق أكبر بكثير من مجرد المناقشة الموضوعية، وعلى سبيل المثال، فإن التفكير الجماعي قد يقود إلى التعجل للتوصل إلى اتفاق قبل الأوان، أو إلى التوصل إلى اتفاق ظاهري فحسب. فالفكر الجماعي وما يرافقه من تقليص لممارسة التعبير الحر عن الذات قد يقود الى قتل الفكر الخلاق كما هو حاصل فى اليابان برغم تفوقها الصناعي، ولكن الواقع، أنه عند دراسة شركة ماتسوشيتا فى العمق، لم تظهر فى هذه الشركة أية بوادر لوجود عيوب فى عمليات اتخاذ القرارات أو أية مبالغات فى ممارسة الفكر الجماعي.

واتخاذ القرارات الجماعية بطريقة موضوعية قد يكون عرضة للخطر بطريقتين اثنتين: (١) بفعل المواقف المتحيزة أو الأهواء والمواقف المسبقة التى يتخذها الأفراد الذين يصرون على التمسك بآرائهم الخاصة فيخلون بذلك بجماعية القرار (٢) بفعل تقاليد المجموعة التى تضغط وتكبح الآراء المختلفة حتى وان كانت وجهات النظر المختلفة بناءة ونافعة، فالثقافات الغربية تعاني من الموقف الأول، بينما تعاني

الشقافات الشرقية من الموقف الثاني، ولكن الغريب فى الأمر أن العديد من المؤسسات الكبرى فى الولايات الأميركية تعاني من هاتين المشكلتين معاً. ومن أهم واجبات المدير الذى يتولى إدارة الاجتماعات هو تجنب هذين الموقفين المتطرفين معاً، وهذا الأمر يستغرق قدراً كبيراً من المهارة للحد من الفرص التى تعطى لمن يطنبون فى الحديث من ناحية وللتشجيع على تداول وجهات النظر المختلفة من ناحية ثانية.

العلاقة بين المناصب العليا والمناصب الدنيا فى التنظيم

إن الافتراضات المختلفة بشأن العمل المشترك والالتزامات المتبادلة تؤثر إلى حد بعيد على الحياة التنظيمية الحديثة، وكما لوحظ من قبل، فإن مفهوم الإنسان الذاتي عن حالة الذات يعزز من مشاعر التعاون والتآلف، فطاقات الانسان الياباني التي يستمدها من مشاعر الالتزام، والعمل المشترك، والشعور بالانتماء، يبدو أنه بالإمكان توظيفها بشكل مثمر لتكون بمثابة قوة فاعلة لتحقيق التماسك فى المنظمات، وحجر الأساس فى قوس العمل المشترك هذا يتمثل فى العلاقة القائمة بين المناصب العليا والمناصب الدنيا (أو بين الرؤساء والمرءوسين)، وهذه العلاقة التى تقابلها علاقة المعلم الخاص بالتلميذ فى الغرب، ربما أنها تعتبر واحدة من القوى البناءة إلى أبعد الحدود فى إقامة علاقات عمل تتصف بالإنتاجية والانسجام التام فى الشركات اليابانية. فاليابانيون جعلوا من هذه العلاقة دستوراً فى حياتهم التنظيمية[٢٩].

وعلى النقيض من المؤسسات اليابانية، فان الا تصال فى المؤسسات الغربية يتم على مستويين اثنين: أولا: الا تصالات الاكثر وضوحاً هي التى تتعلق بالأمور التشغيلية التى تتضمن المعلومات اللازمة لأداء الأنشطة اليومية. أما المستوى الثاني من الا تصال فيتعلق بالرسائل الوصفية، اي التى تتعلق بوصف العملية التى يتم بموجبها أداء العمل، وفى شركة آي تي تي نجد أن هذه الرسائل الوصفية تكون على شكل

حكم أو تعليمات من أمثال: «تعرّف على الحقائق»، «كن شجاعاً فى مواجهة الواقع»، «أعدد خطة الارباح الخاصة بقسمك» أما فى شركة ماتسوشيتا فان هذه الرسائل تتمثل فى بعض الأقوال من أمثال «حقق أهدافك لخدمة المجتمع والفريق الذي تعمل فيه». فهذه الرسائل الوصفية تتضمن بعض الإرشادات المتعلقة بقواعد التنظيم غير الرسمي (مثال ذلك: مانوع الخدمة التى يمكنك ان تطلبها من سكرتيرك؟)، وبمعرفة الأدوار (مثال ذلك: هل تنادي الموظفين الأعلى منك فى المرتبة الوظيفية باسمائهم الأولى بطريقة غير رسمية) أو بأسماء عائلاتهم (بطريقة رسمية؟)، وأنماط السلوك (أي الكيفية التى يتم بموجبها معالجة الخلافات؟). فهذه الرسائل يتم إيصالها بشكل غير مباشر إلى أبعد الحدود، أي من خلال التصرفات السلوكية غير اللغوية التى تقر شيئاً ولا تقر الشيء الآخر، ومن خلال ما يتداول من قصص وأحاديث عن تاريخ المنظمة. ويقوم كل موظف باختزان هذه الرسائل الى حد ما، ومن خلال حصيلته من هذه الرسائل يتصرف على ما هو متوقع فيه فوق الحدود المرسومة له فى وصفه الوظيفي، وما هي القوانين والجزاءات القائمة، وما هي دلائل النجاح أو الفشل على حقيقتها وما هي أنواع السلوك التى تؤدي إلى هذا أو ذاك النوع من ردود الفعل والاستجابات.

ولقد تبين مراراً وتكراراً أنه كلما ارتقى المرء فى المنصب داخل المنظمة، كلما ازداد اعتماده فى تحقيق النجاح على قدرته فى استقراء هذه الإشارات والدلائل. فعند الالتحاق بالعمل لأول مرة، تكون المهارة **الفنية** من الأمور الضرورية، وكل الذي يحتاجه الموظف المستجد هو أن يدل نمط سلوكه على أنه قابل للتحسن والتطور، أما على المستوى المتوسط من التنظيم، فان المهارة فى **التعامل مع الآخرين**، فى الاجتماعات، وفى تصريف الأمور بالعمل مع الزملاء، والتعامل الفعال مع كل من الرؤساء والمرءوسين على حد سواء، تلعب دوراً أكبر فى تحقيق المزيد من النجاح[٣٠]، وفى هذا المستوى، يحتاج الموظف لمزيد من المهارات الاجتماعية نظراً للنقص النسبي فى هياكل

وأوصاف الوظائف، ونظراً لأنه كلما كان المدير أعلى فى المنصب كلما ازداد احتمال كونه يعرف شئون مديرين آخرين، وعليه فإن المعرفة الفنية بحد ذاتها لا تعود تجدي فتيلاً، أما على المستوى الأعلى من التنظيم فإن مهارات الاتصال والمهارات الفنية بحد ذاتها لا تعود كافية. فعلى المدير الذي يصل إلى هذا المنصب أن يكون له أسلوبه الخاص الذى يمارسه بطريقة تتفق مع الخط والاتجاه الفكري الذى تحدده المؤسسة بقياداتها.

فعندما تعلمنا رقصة «خبب الثعلب» (fox trot) ورقصة «الفالس»، بدأنا فى تعلم الجوانب «الفنية» لهذه الرقصة - والتى كانت على شكل تعليمات كالتالي: ضع قدمك اليمنى فى هذا المكان وقدمك اليسرى فى ذلك المكان ثم اقفز لجمعهما معاً وارتفع عن سطح الأرض وتحول لهذا الاتجاه ولذلك الاتجاه، وهكذا، وكانت هذه التمارين تستغرق أسابيع كثيرة حيث تكرر نفس الحركات وتتبع نفس التعليمات الى أن يتم إتقانها، وهذه الأيام يتعلم الشباب العديد من رقصات «الديسكو» المعقدة التى قد يستغرق تعلمها مئات الساعات من المراقبة لإتقان هذه الحركات، لكن هذه المهارة المعقدة لانحاول هذه الايام تعلمها من خلال تلك العملية الحسية المركزة التى كانت سائدة من قبل، فذهننا أصبح ينحصر فى الانسياق مع الأحداث والتعامل المباشر معها، فنتعلم من خلال الانتباه غير المركز، حيث نهضم ونستوعب المهارة بملاحظة كامل الحركات معاً مرة واحدة ثم بتقليد من نستطيع تقليده من هذه الحركات.

فتعليم أحد المرءوسين ليصل إلى درجة الفعالية فى عمله بالمنظمة، من خلال إعطاء المحاضرات عن التوازن بين الغموض والدقة، والتفاوض بشأن الموارد المتاحة، وتنظيم الموارد والامكانات للإعداد لتنفيذ برامج العمل، كل هذه هي فى الواقع على درجة عالية من التعقيد شأنها فى ذلك شأن رقصة الديسكو، و برغم ذلك، فإننا نجد العديد من المديرين الذين ينغمسون فى التفاصيل والعلاقات المعقدة الأشبه بتعقيد خرائط بيرت (Pert-chart)، يحاولون تجزئة هذه الأنشطة إلى خطوات قابلة للاستيعاب ومن ثم

تنظيم هذه الخطوات على شكل خرائط أشبه بأدلة التدريب العسكرية، ولكننا نعلم جميعاً أننا لانستطيع خوض غمار الحرب لمجرد قيامنا بدراسة دليل من أدلة التدريب، كذلك لايمكن للمرء أن يصبح فناناً بمجرد تلوين الخطوط التى يرسمها له الغير. فهناك بعض الأنشطة الانسانية المعقدة، والإدارة هي واحدة من هذه الأنشطة التى يسيطر عليها الجانب الجمالي الذي يتوخى التنسيق بين شكل وجوهر الأشياء وتحقيق الانسجام بينها، فتقسيم وإعادة تقسيم المهارات إلى أنشطة فرعية وإحداث هذه التقسيمات على شكل خطوات تدرس لايمكن لها أن تعطينا نفس القدر من التعلم الذى يحصله المرء من خلال المرور بالتجربة الفعلية و بالملاحظة وفى خلال الشعور والإحساس بالشيء والتقليد العملي على الطبيعة.

وفى المنظمات اليابانية فإن العلاقة القائمة بين الموظف القديم والموظف المستجد تساعد على تحقيق هذا النوع من التعلم، فاليابانيون يركزون على العلاقة المشتركة بين هذين الشخصين، أما فى الغرب فان التركيز فى مثل هذه العلاقة يكون على كل فرد وما يوكل اليه من دور فى العمل، و يقر اليابانيون من غير خجل بأن العلاقة بين الموظف القديم والمستجد تقوم على وشائج عاطفية وعلى روابط عملية فى آن واحد، فالموظف الكبير والموظف الصغير ينظر إليهما على أنهما مرتبطان معاً، بحيث ان نجاح أو فشل أحدهما يؤثر على الآخر، وهذه العلاقة ليست من قبيل العلاقات الهرمية المفروضة والتى ينبغى احتمالها، ولكنها علاقة تقوم على المنفعة المشتركة فهي من القوى التى تربط بين هؤلاء الموظفين[٣١]. والموظف القديم الذي يعنى بالموظف المستجد يكون فى العادة خارج نطاق علاقة العمل المباشر فى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومن هذا المنطلق فإن هذا المعلم الخاص أشبه بالنسبة للمفهوم الغربي بالعراب (الذي يكفل ولداً بالعماد) الذى يتبنى هذا الموظف الجديد و يتكفل بتعليمه طرق العمل بالمؤسسة، على أن هذا النمط من السلوك أصبح الآن متأصلاً فى المنظمات اليابانية لدرجة أنه لايؤثر بالفعل على العلاقات الرسمية المباشرة بين الرؤساء والمرءوسين. فهذه العلاقات تعتبر أوثق

وأكثر إيجابية ودعماً مما هي الحال بالنسبة لعلاقات الرؤساء ـ والمرءوسين فى الغرب.

والقواعد الأساسية التى تحكم علاقة الرئيس بالمرءوس فى اليابان لا تلزم المدير الياباني باستمرار على التصرف كما لو كان هو الذى «يسيطر على دفة القيادة». فالمدير الياباني لا يطلب منه مثلاً تلخيص مادار فى الاجتماع من نقاط بطريقة تدل على أنه سيد الموقف، وأنه يقف على المسائل بنفسه وأنه الذي يمارس القيادة إلى الأ بد، بل على العكس من ذلك، فإنه يكون على استعداد للكشف عن جوانب ضعفه وعن خصوصياته إلى مرءوسيه. (والحقيقة أن العديد من المديرين فى اليابان يشعرون أنه بالكشف عن جوانب ضعفهم إنما يكونون فى وضع أفضل للحصول على مساعدة مرؤوسيهم). وإذا قارنا هذا بوضع المرءوسين فى الغرب تجدهم يسعون لتبين واستشفاف جوانب الضعف فى رؤسائهم، والكشف عن خبايا عيوب شخصياتهم وعدم كفاءتهم فى العمل، فالموظف فى الغرب لا تتاح له فرصة تقديم المساعدة المباشرة لرئيسه لأن ذلك يترتب عليه أن يتقبل الصورة الذهنية المرتسمة فى الأذهان عن هذا الرئيس، وذلك باعتبار أن الرئيس دائما الأعلى وفى الموقف الأفضل.

ومن الفوارق الأساسية بين الشرق والغرب هو أن الرئيس الياباني يكشف النقاب عن مجريات الأمور و باطنها المستتر فى كوامن شخصيته، فمن خلال تركيزه على جوانب القوة فى مرءوسيه والكشف عن جوانب النقص فيه، فانه فى الواقع يستحث هؤلاء المرءوسين على العمل بطريقة تجلب المنفعة والفائدة المشتركة له ولهم جميعاً. فعندما لانعود ونأخذ الأمور بالحدس والبديهة ـ وعندما نشترك فى كشف النقاب والمشاركة فى الأمور التى علمتنا ثقافتنا التستر عليها واخفاءها ـ فإننا لانعود أكثر انفتاحاً وأقل تحفظاً فحسب، وانما يصبح كلا الجانبين ـ من رئيس ومرءوس، قادرين على تأمين المساعدة المشتركة بينهما، و يكون بامكان الجانبين تحقيق النمو والتطور. فالرؤساء يصبح بإمكانهم التطور نظراً لأن المشكلة التى تواجههم أصبحت الآن على مائدة البحث لمعالجتها بطريقة صريحة ومباشرة، والمرءوسون تتاح لهم فرص التطور أيضاً

لأنهم يعيشون فى جو من علاقة التعلم الخاص التى تؤكد على جوانب القوة فى شخصياتهم وتتيح لهم الفرصة فى الوقت ذاته للتعرف على الكيفية التى يعالج بها مرءوسوهم ما يعانون منه من جوانب الضعف والقصور.

وللوهلة الأولى، فإن مثل علاقة العمل هذه قد تبدو للعديدين بأنها من أكثر التقاليد الشرقية تحيراً وغرابة إلى الآن، والحقيقة أن من بين الطرق المفيدة لتمكين الغربيين من تصور واقع مثل هذه العلاقات هي التعرف على العلاقة بين الرئيس والسكرتير فى تلك البلاد[٣٢]. ففي الوقت الذي يلاحظ فيه أن علاقة الرئيس بالسكرتير تختلف من عدة جوانب هامة فى الشرق عنها فى الغرب، إلا أنها تتصف بالتكافل والعمل المشترك و بالولاء المتبادل، فعلى الأغلب تكون أقدار الرئيس وسكرتيره مرتبطة معاً كما يتعارف على ذلك الجميع، والمديرون فى المستويات المتوسطة فما فوق يصطحبون سكرتيريهم معهم عندما يترقون فى مناصبهم الوظيفية، والهيبة والاحترام الذي يستمده السكرتير إنما يكون متناسباً مع ما يتحلى به رئيسه من هيبة واعتبار، كما ان هذا السكرتير يستمد قوته الحقيقية بطريقة غير مباشرة من خلال تحكمه فى جدول مواعيد رئيسه حيث يحدد له المعاملات التى يريد الاطلاع عليها و يرتب له اعماله حسب الأولويات، كما أنه يوصل له كافة المعلومات عما يدور فى المكتب من أحاديث، والسكرتير شأنه فى ذلك شأن المرءوس المتلمذ الذي يتلقى الرعاية من موظف أقدم وأعلى مرتبة، فاءنه يحظى بمعرفة كافة خصوصيات رئيسه ونقاط ضعفه. فالسكرتير بالنسبة للرئيس أشبه بالقاعدة الأمامية لتعزيز العلاقات الشخصية بينه و بين بقية العاملين فى المنظمة والذي من غيره تخلو المؤسسة من مسحة العلاقات الشخصية.

ومن الواضح أن مقارنة علاقة الرئيس بالسكرتير بين الشرق والغرب ليست بالمقارنة السليمة. فالمرءوس المتلمذ فى اليابان (كوهاي ـ Kohai) يختلف عن السكرتير فى الغرب، من حيث أنه يتوقع أن يشغل نفس منصب مديره الذي يتتلمذ على يده فى الادارة مستقبلاً، يضاف إلى ذلك أن صغار الموظفين المستجدين يجوز لهم تقديم اكبر

قدر ممكن من الأفكار والجهود للعمل، أما السكرتيرون، فبينما يمكنهم وضع جدول أعمال اجتماع من الاجتماعات، إلاّ أنه يندر أن يصرحوا بأنهم هم الذين أعدوا هذا الجدول بدون التعريض بقدرات رؤسائهم الذين ساعدوهم فى وضع هذا الجدول. ولكن إذا وضعنا هذه الفوارق جانباً، فإنه يمكن القول بأن العوامل التى تعزز من علاقة الرئيس بالسكرتير تشبه إلى حد ما، تلك العوامل التى تعزز من نظام العلاقة بين الموظف الكبير والموظف الصغير المتتلمذ على يديه، وهذه العوامل تتمثل فيما يلي: (١) إن المركز والهيبة التى يتحلى بها كل منهما محدد بوضوح تام (٢) إن الموظف الكبير والموظف الصغير فى اطار هذه العلاقة لايكونان فى وضع من التنافس فيما بينهما (٣) وان اقدارهما واحدة للارتباط العضوي المشترك فيما بينهما.

والغريب فى الأمر، أن علاقة الرئيس - بالسكرتير التى يعرفها الغرب ليست معروفة فى اليابان، فهناك تجد المديرين يعتمدون على قسم مركزي للخدمات الكتابية و يكون التفاعل بين المديرين والموظفين الكتابيين أشبه إلى حد كبير بعلاقة المعاملات، و يعلق أحد المديرين اليابانيين على هذا الوضع بقوله: «أنتم الأميركيون تحملون علاقة الرئيس بالسكرتير بقدر كبير من الاهتمام والمساعدة المشتركة، بينما تمنعون ذلك عن العلاقة بين الرئيس - والمرءوس أو بين الزملاء من نفس المستوى التنظيمي، وفى اليابان فان العكس هو الصحيح تماماً. فنحن نقوم باشباع حاجاتنا العاطفية ونطور أقوى أواصر العلاقة فيما بين الزملاء فى اطار كادر فني أو تخصصي، ونحن لانحتاج للإثقال على الموظفين الكتابيين بمثل هذه العلاقات[٣٣].

والبحث الموسع فى طبيعة العلاقة بين الرئيس - والمرءوس فى الغرب والذي اجراه جون جابارو (John Gabarro) من جامعة هارفارد يكشف النقاب عن حقيقة أن الرئيس فى المؤسسة الأميركية يرغب فى التعرف على جوانب ثلاثة فى الشخص الذي سيعمل لحسابه: (١) هل هو جدير بالثقة؟ (٢) هل يتحلى بالكفاءة؟ (٣) هل يعول عليه؟ فيلاحظ أن العاملين الأول والثالث ينطويان على اهتمامات تتعدى المهمة التى

سيؤديها المرءوس فى اطار تركيب العلاقة بين الرئيس وهذا الموظف، كذلك فإن هذا السكرتير يوازن بين الدلائل التى تعطيه بعض البيانات عن رئيسه من حيث الجوانب التالية: (١) هل شخصيته متكاملة وسوية؟ (٢) هل يتحلى بالكفاءة، (٣) هل يتصف بانفتاح الشخصية؟ - أي هل يقدم المعلومات اللازمة للمرءوسين ليتمكنوا من تصريف الأعمال الموكلة اليهم، وكما كان عليه الحال من قبل، فإن تركيب الشخصية يلعب أيضاً دوراً هاماً فى تحديد هذه العلاقات[٣٤].

وفى اليابان، فإن الموظف القديم (سيمباي - Sempai) يتوقع من الموظف المستجد (كوهاي - kohai) أن يكون قادراً على تفهمه، فاذا كان أداء الموظف القديم «Sempai» ليس بالمستوى الجيد أحياناً، فإنه يتوقع أن يقوم الموظف المستجد بتعويضه عن أي نقص والا يحكم عليه إلاّ من منطلق كونه إنساناً وكياناً متكاملاً، وفى المقابل، فإن الموظف القديم يتوقع منه أن يبدي قدراً كبيراً من التفهم لأوضاع الموظف المستجد اكثر مما هو مألوف فى المؤسسات الغربية، ومثل هذه التوقعات تقود إلى تعزيز العلاقات الهرمية فى المنظمة وتكسبها مزيداً من المسحة الإنسانية والرعاية.

وهناك بالطبع خط فاصل دقيق بين معرفة مشاعر المرءوسين وبين العمل مستشاراً فى علم النفس، ولكن ليس المقصود هنا هو الفصل التام بين الدورين. فالأميركيون، يتصرفون فى كافة الأحوال بطريقة يتخطون معها حدود الاهتمام الذي يتحول إلى نوع من التدخل بشئون الغير كما يتخطون حدود الخصوصية التي تؤول بهم إلى نوع من الحماقة والطيش، فالمديرون يمكنهم إيجاد السبل التى يبقون معها على اتصال بموظفيهم للمحافظة على كيانهم وصحتهم العاطفية من غير المبالغة بانشغالهم بخصوصيات هؤلاء الموظفين، وعندما نحاول الفصل بين المشاعر والحقائق، فإننا نقوم بذلك بفرض نوع من التمييز الذي قد يحيد بنا عن جادة الصواب، والواقع أنه فى كافة المسائل الهامة فى المنظمات، يلاحظ أن للمشاعر نفس القدر من الأهمية كالحقائق - ليس فيما يتعلق باتخاذ القرارات، وانما بتنفيذ هذه القرارات بصدق وإخلاص.

وهذه الملاحظات تنطبق بشكل مباشر تماماً على دور الموظف القديم (سيمباي - Sempai) فى تقديم المعلومات عن نتائج أداء الموظف المستجد الذي يتتلمذ على يديه. فعندما تكون هذه النتائج إيجابية، تجد المرءوسين يطلبون المزيد من الإيضاحات، وعندما تكون هذه النتائج سلبية، و برغم أنهم يحتاجون إلى التعرف على هذه النتائج، تجدهم لايرغبون فى الاستماع اليها، وعليه فإن على الموظف القديم أن يقرر إذا كان عدم تلقي المرءوس لهذه المعلومات وعدم تغيير سلوكه سيؤدي إلى مصالحه فى المستقبل. و بالتالي، فإن معرفة شخصية هذا المرءوس وتكوينه العاطفي من شأنها أن تمكن الموظف القديم من تجهيز وتوقيت تقديم المعلومات عن نتائج عمل المرءوس بالطرق الكفيلة بمساعدته على التطور والتقدم نحو الأفضل.

ومعظم الأميركيين يمكنهم تذكر بعض المواقف التى أدت فيها العلاقات بين الرئيس والمرءوس إلى تعقيد الحياة التنظيمية، حيث كان يعاني المرءوس من مشاعر الإحباط فى سعيه للحصول على معلومات عن نتيجة أعماله من رئيسه الذي لايبدي استعداده للمساعدة أو تقديم هذه المعلومات، وفى سعيه للتعرف على موضعه فى توقعات رئيسه والآمال المعقودة من حيث ما ينبغي تقديمه من أداء، فنظراً لأن الثقافة الغربية تركز بشكل رئيسي على جانب مهام العمل الرسمية من العلاقة بين الرئيس والمرءوس، فان الغرب يقلل من أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه البيانات الخاصة بالعلاقات بين أفراد العاملين من رؤساء ومرءوسين. فالمسألة تصبح أشبه بقيادة سيارة من غير معرفة البعد الذي أمامنا. واذا حدثت اصطدامات فإن هذا لن يكون أمراً غريباً، والإنسان لا يمكن له المشاركة فى أداء المهام المتخصصة المعقدة فى إطار أعمال المنظمات الحديثة من غير أن يكسب هذه المشاركة شيئاً من الاسقاط العاطفي، فمشاعر الخوف، والأمل، والقلق، والإعياء جميعها تلعب دورها فى حسابات العمل، ومحاولة إخفاء أو انكار وجود العلاقات العاطفية بصفتها جزءاً لا مفر منه فى علاقات التنظيم الهرمي للمؤسسة هو أشبه بمحاولة إزالة الرطوبة من الماء.

الإدارة فى الاتجاه الأعلى من التنظيم

من بين الحشد الهائل من المواد المكتوبة عن علاقات الرؤساء ـ بالمرءوسين فى الغرب، يلاحظ أن معظم هذه المواد تتجه نحو النظر الى هذا الموضوع من حيث ما يرتكبه المديرون من أخطاء، وما كان يمكنهم عمله بطريقة مختلفة، وما ينبغي لهم عمله بطريقة أفضل، فهذا الموضوع تجده قد عولج من وجهة نظر المديرين، الذين يمارسون (أو ينبغي لهم) ممارسة العمل الإداري، فعندما نقرأ الكتب عن الإدارة، فإننا نميل إلى التعرف على الطرق التى تمكننا من تطبيق الأفكار الجديدة على مجالات العمل التى تقع تحت رقابتنا، والعديد من المؤلفات فى حقل الإدارة تتبنى هذه النظرة من الأعلى إلى الاسفل وتبرز الكيفية التى يمكن بها للمنظمات إيجاد المناخ الذي يساعد أو يعوق الموظفين فى أدائهم لما يوكل إليهم من أدوار، وكل هذا يقوم على الافتراض السائد وهو أن النفوذ والتأثير ينبثق من المستويات العليا فى اتجاه المستويات الدنيا من التنظيم.

وبالرغم من ذلك، فإن العديد من القراء يتفقون معنا فى الرأي على أن جزءاً كبيراً من وظيفة المدير يتعلق بالإدارة فى الاتجاه الأعلى من التنظيم، ومن الواضح أن الاتصال يكون فى الاتجاهين: أي أنه ليتمكن الرئيس والمرءوس من العمل بفاعلية، فان الاتصال بينهما يجب أن يتم فى الاتجاهين، وحيثما يكون اتجاه الاتصال فان النفوذ والتأثير يسير على أثره، ومن الغريب فى الأمر، أن لدينا إقتناع راسخ بما افترضناه بأن الرؤساء هم الذين ينبغي لهم ممارسة النفوذ والتأثير والقيادة وإتخاذ القرارات، وأن المرءوسين، حيثما تتاح لهم فرصة توجيه رؤسائهم، يشعرون فى معظم الأحيان بالمقاومة والرفض لأنهم ليسوا برؤساء، والسبب فى ذلك أن هذه المهام التى يؤديها المرءوسون فى هذا الاتجاه، والتى برغم كونها من المهام الرئيسية التى تستغرق قدراً كبيراً من وقتهم وجهدهم، إلا أنها تتم من غير أن يسجل لهم عليها أي تقدير أو اعتراف، فالمرءوسون يجدون أنفسهم يلعبون دوراً هو أشبه بحكومة الظل وتجدهم يمارسون هذا الدور وهم

يشعرون بنوع من مشاعر الغضب والانفعال الغامض ، فنادراً ما تُضفى صفة الشرعية على جهودهم ، و بالتالي فإنهم لا ينالون التقدير الذي يستحقونه على مايقدمونه من جهود لدعم ومساعدة رؤسائهم ، برغم أن مثل هذه الجهود تقوم حسب المعايير الشرقية وتمتدح بشكل صريح باعتبارها من الأمور الجوهرية لنجاح العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين.

ونظراً لاعتبار المديرين هذه الانشطة المساعدة ، أنها أشبه بنشاطات غير معترف بها ، فإن عدداً قليلاً من هؤلاء المديرين يحاول إعادة النظر فى الكيفية التى تمارس بها هذه العملية ، فالإدارة من الأعلى إلى الأسفل تمارس بكامل الشرعية ، فتكون كافة وسائل الادارة فى متناول أيدينا ، التسلسل الهرمي للأوامر ، والمعتقدات الراسخة عن السلطة ، مع اضافة الى حشد منوع من الرموز الدالة على السلطة مثل السجاد ، والمكاتب التي تقع فى الزوايا الاستراتيجية فى المؤسسة ، وغيرها من المتطلبات ، أما عندما يكون اتجاه العملية الإدارية من القاعدة إلى القمة فلا يمكن ، فانه استعمال اي من هذه الرموز الواضحة والمحددة ، و برغم ذلك ، فإنه فى كل يوم يلاحظ المرء أن المرءوسين ينجحون فعلاً فى إدارة شئون مديريهم بطرق غير مباشرة فى آلاف المكاتب[٣٥].

وقد خلصت الدراسات المسحية الأخيرة فى الولايات المتحدة الأميركية الى أن مديري الإدارات المتوسطة يعتبرون بأن ثلثي رؤسائهم هم من غير المؤهلين وغير الأكفاء في العمل[٣٦]. و يعزون أسباب فشل رؤسائهم هؤلاء إلى الاسباب العامة التالية : التفتيش المفاجىء والتعميم المتسرع ، عدم تفو يض السلطة بالشكل السليم ، اختلاق الأزمات ، المبالغة فى الرقابة ، السلوك الروائى (عدم التأثر والانفعال بالمواقف). فكيف يمكن للمرء التعامل مع امثال هؤلاء المديرين ؟ فإذا كان المدير من النوع الروائى فى سلوكه ولا يخبرنا بشيء عن وضعنا فى الشركة ولا عن مستوى ادائنا ، فإننا سنتجه للأخذ بالأهداف الإدارية للمنظمة بغرض مناقشة بعض المعايير المحددة للتعرف على تقديرات الأداء للعام المقبل حتى يكون بمقدورنا مراقبة أدائنا وفقاً لهذه المعايير، أما اذا كان الرئيس من النوع الذي يختلق الأزمات ، فإننا نقوم العلاقات الأفقية التى

ترسل فروعها إلى المستويات العليا من التنظيم لاستطلاع الوضع والتعرف إذا كانت هذه الأزمات حقيقية أو مفتعلة، أما استجابتنا للرقابة المفرطة فتكون بالعمل خارج المكتب معظم الأوقات، وبالمبالغة فى تضخيم العقبات الإجرائية، وباغتنام الفرص للإعلان بأن العمل سيتم أداؤه فى أفضل صورة ممكنة عندما يقوم المدير بإسناده لشخص محدد والتنحي جانباً، والإدارة فى الاتجاه الأعلى من التنظيم تعتمد على إقامة العلاقات غير الرسمية، وعلى حسن التوقيت، وعلى استقلال المواقف الغامضة، وعلى الاتصال الضمني غير الصريح، والغريب فى هذا الأمر كله أن مثل هذه المهارات التى تتطلب ممارستها قدراً كبيراً من الخدمة إنما ينبغي تعلمها واتقانها من جانب المديرين المستجدين الذين تنقصهم المعرفة والخبرة الموجهة فى مثل هذه الحروب، والذين تضللهم الخرافات الإدارية التى تحول انتباههم فى إتجاه آمال وتوقعات خاطئة تغرر بهم وتبعدهم عن تفهم الحقيقة.

تطبيق مفاهيم العمل المشترك فى الولايات المتحدة

إن المأساة التى تواجهها العديد من المؤسسات فى الولايات المتحدة الاميركية هي أن الظروف السائدة فى هذه المؤسسات لا تساعد على إقامة علاقات ايجابية بناءة من النوع الذي يقوم بين المعلم الخاص وتلميذه، وذلك بين كبار الموظفين وصغارهم، أو بين الرؤساء والمرءوسين، بل والأسوأ من ذلك، أن الظروف مهيأة فى الواقع لمحاربة هذه العلاقة، فالثقافة الغربية قد هيأت الفرد وشجعته على السعي وراء مصالحه الشخصية، وعلى الاستقلالية وعلى اعتبار العلاقة القائمة بين الرئيس والمرءوس، على أنها علاقة تدور أساساً حول أداء مهمات محددة.

ولننظر الآن فى هذا المثال: لقد عمل رون (Ron) تحت رئاسة السيد وليام (William) فى أعمال الرقابة، وقد كان وليام مدرباً ومعلماً خاصاً ممتازاً، وعندما تمت ترقيته بعد ثمانية عشر شهراً من التحاق مرءوسه رون بهذه الوظيفة، أقر كلاهما بأن

تجربة عملهما معاً كانت تجربة نافعة ومفيدة، وبعد بضع سنوات طلب وليام من رون العمل لديه مرة ثانية، وكان عمله هذه المرة بوظيفة مساعد له فى إدارة شئون قسم التسويق بالشركة، وكان السيد وليام يتوقع أن يمكث فى وظيفة مدير قسم التسويق هذه لفترة الأشهر الستة القادمة، وكان يقدر أنه إذا أحسنت الادارة الاختيار فإن رون سيخلفه فى هذا المنصب.

وبعد أسبوعين من التحاق رون بهذه الوظيفة، تمت ترقية وليام بصورة مفاجئة لشغل وظيفة جديدة. وكان الشخص الذي خلف السيد وليام فى هذه الوظيفة لا يبدي شيئاً من الاهتمام الشخصي الذي أولاه السيد وليام لرون. ولزيادة الأمور تفاقماً، فقد كان هذا المدير الجديد أقل قدرة من وليام من الناحية الفنية، وكان يشعر بالتهديد من وجود أحد رجال وليام فى القسم وشغله وظيفة مساعده فى هذا المنصب، ومن الناحية الظاهرية، فقد كانت هذه العملية تبدو وكأنها عمل «نقل روتيني». ولكن بالنسبة إلى رون، فقد علمته التجربة درساً قاسياً عن حياة المنظمات الأميركية، فيقول: «لقد وثقت بوليام كما كنت على ثقة بأن المؤسسة تأخذ فى الحسبان بعض الأمور المتصلة بالعلاقات القائمة بين العاملين، ولكن الواقع أنه لايوجد أحد يحسب لهذه الأمور حساباً، فالعلاقات القائمة بين أفراد العاملين هي أشبه بعلاقات الحب غير المشروع، وعندما تتأزم الأمور تؤخذ مثل هذه العلاقات على أنها علاقات غير مشروعة ومن منطلق ثقتي بوليام فقد تركت وظيفة ربما كنت أفضل الاستمرار فيها، ولكنني الآن وجدت نفسي مضطراً للعمل تحت رئاسة المدير الذي حل مكانه والذي لا تربطه بي أية صلة، بل والذي يبدو متخوفاً من العمل معي لدرجة أنه أخذ يشكك فى قدراتي وامكاناتي وأمانتي لكي يظهر بأنه أفضل وأقدر مني فى العمل، ومما زاد الأمور سوءاً أن وليام (الذي ربما شعر بمسؤليته عما حل بي) قد أخذ هو الآخر يبتعد عني و يتجنبني. واعتقد أنني قد تعلمت من هذه التجربة عدم الاعتماد على العلاقات الشخصية فى هذه المؤسسة، ولكن الشيء المحزن فى هذا الأمر أن مثل هذا الموقف يهمل العلاقات القائمة

بين الناس، على أنني بالرغم من ذلك قد أصبحت الآن أكثر حذراً وأقل ثقة بالآخرين مما كنت عليه من قبل»[٣٧].

والمثال الذي قدمه رون هذا إنما يلقي الضوء على واقعة تتكرر يومياً فى المؤسسات، وهي أن الدوران والتقلب فى الوظائف يؤدي إلى تمزيق العلاقات القائمة بين الموظفين، وليس القصد بالطبع هو الدعوة إلى التوقف عن تحرك الموظفين وانتقالهم من منصب إلى آخر، كما أن القصد ليس هو تقديم الحماية الزائدة لزمر العاملين وذلك بعدم التفريق بين اعضاء هذه الجماعات، وهذا الأمر، شأنه فى ذلك شأن معظم المسائل التى سبق استعراضها، لا ينبغي ان ينظر إليه وكأنه فى جانبين متناقضين. ولكن الشيء الذي ندعو إليه هو توخي الحساسية فى معالجة مثل هذه المسائل على أساس كل حالة على حدة، فعندما يكون لابد من حصول تنقلات فى الوظائف، فإن الأفراد الذين جرى تفريقهم وظيفيا يبقون بحاجة للاستمرار على اتصال فيما بينهم واتاحة الفرصة لهم لتبادل الأشجان لما حل بهم من تفريق.

وعليه، فإن إضفاء صفة الشرعية للعلاقة التى ينبغي أن تستمر بين الرؤساء والمرءوسين سيكون فيه النفع الكبير للعديد من المنظمات الغربية، وعلى سبيل المثال، فلو أن وليام كان يشعر بأنه من الجائز له الاستمرار فى تعهد رون بالرعاية، فإن هذا وحده يكون كافياً لمساعدة رون على احتمال هذا الوضع الجديد. ولو أن المؤسسة تشجع كبار الموظفين على التكفل برعاية بعض صغار المديرين ممن كانوا من مرءوسيهم قبل ترقيتهم فى مناصبهم الوظيفية، فإن هذا كان من شأنه ان يساعد على استمرار تلقي الدعم النفسي من جانب رون خلال فترة تناوب المديرين الذين يعمل تحت رئاستهم وشعوره بأن علاقته الجديدة بهؤلاء المديرين الجدد قد تهز من مركزه فى الوظيفة التى يشغلها.

التقدير والاعتراف وأثرهما على تقبل التغيير

توجد أنواع ثلاثة من المكافآت فى معظم المؤسسات وهي : الرواتب ، والترقيات ، والتقدير أو الاعتراف بجهود العاملين ، ومن بين هذه الأنواع الثلاثة ، فإن النوعين الأول والثاني يعتبران أقل مرونة من النوع الثالث من حيث الممارسة اليومية فى تصريف شئون العمل فى المؤسسات ، ولكن على العكس مما قد يتخيله المرء ، فان معظم الرؤساء تكون قدرتهم محدودة فى ممارسة حرية التصرف والاختيار فيما يتعلق بمنح المكافآت المالية ، فنظم تصنيف الوظائف وإدخال عنصر الزمن فى منح الترقيات والأدلة الإرشادية للحد من تضخم الرواتب ، كل هذه تزيد من القيود التى تحد من قدرة المدير على منح العلاوات المالية ، كذلك فإن الترقيات يتم الحصول عليها بعد مرور فترة طويلة من الزمن فى الوظيفة ، وعليه فان رفع الأجور والترقيات ليست متوفرة أو ممكنة ، مقارنة بالمكافآت التي ينالها المرء يومياً فى حياة المنظمة فى مختلف الأحوال . وبالاضافة إلى ذلك فإن أثر هذه المكافآت معروف بأنه أثر قصير الأمد ، وبذلك فإن التقدير أو الاعتبار يعتبر أكثر الطرق المتاحة فاعلية من بين أنماط التعزيز الإيجابي للسلوك . فالتقدير والاعتبار من الأمور التى يسعى الجميع للحصول عليها يومياً . ففي دراسة أجريت حديثاً لعدة آلاف من المديرين الأميركيين ، تبين أن نسبة ٤٩٪ من هؤلاء المديرين أشاروا بأن التقدير والإعتبار لما يقدمونه من أعمال يعتبر بالنسبة لهم أهم المكافآت التى يمكنهم تلقيها ، وبذلك فإن من المفيد أن نثري مفاهيمنا بأهمية الإطراء وإعطاء التقدير والاعتبار للعاملين .

الشهرة والسمعة الحسنة

نحن جميعاً نعلم أن «الشهرة» هي الجائزة الكبرى التى يسعى المتنافسون فى المنظمة للفوز بها ، بما يرافقها من «تسليط الأضواء وقرع الطبول» ، وعندما يصل المرء إلى هذا

الحد من الشهرة، يكون الجميع على علم بهذا الأمر، وهذه الشهرة قد تدوم إذا كان المرء قادراً على رعايتها على المدى البعيد.

ولكن ثمة إمكانية ثانية، وهي «السمعة الحسنة»، التي يمكن تحصيلها بالتدريج والتي تتصف بقدر أكبر من الديمومة من مجرد الشهرة، والجانب الإيجابي من هذه السمعة الحسنة يتأتى من كون المرء جديراً بالثقة، والتحلي بالمهارة لتصريف شئون العمل، والقدرة على تحقيق الأهداف من خلال الآخرين، أما الجانب السلبي من السمعة فيتمثل فى النظر إلى هذا المرء على أنه يستغل الناس، و يقوم ببعض التجاوزات، وأنه يشق طريقه بالمكر والخداع، وتتحقق مكافآت الجوانب الإيجابية للسمعة الطيبة بطرق عديدة، فقد يلجأ البعض للاستئناس برأينا وهذا بحد ذاته يتضمن شيئاً من الاحترام والتقدير، كذلك فإن هذا الاعتبار والتقدير يتمثل فى دعوتك لحضور بعض الاجتماعات الهامة، ومن الدلائل على هذه السمعة الحسنة ثقة المسئولين وائتمانهم لك على بعض المعلومات الهامة والسرية، كذلك تقديم الشكر والامتنان من جانب المسئولين للدور الذي تلعبه من وراء حجاب، هي أيضاً من الطرق التي يستخدمها المسئولون للدلالة على أننا قد أصبحنا نتمتع بسمعة طيبة.

والسمعة الحسنة تلعب دوراً هاماً فى المنظمات التى تعمل فى وئام وانسجام تام. ولكن المشكلات تبدأ بالظهور عندما تأخذ المنظمات فى المبالغة بالتركيز على الحوافز العامة والمادية، التى تحول الانتباه فى اتجاه الحصول على الشهرة على حساب السمعة الحسنة، والنتيجة المترتبة على ذلك هي أشبه بطريق يسعى كل أفراده إلى تسجيل الهدف غير عابئين بحماية مرماهم، فمثل هذا الفريق يندر أن يكون الفوز حليفه باستمرار.

فالشهرة وما يرافقها من مكافآت مالية تنقصها قوة الزخم والاستمرارية، فالسعادة التى تأتي بها المكافأة المالية لا تدوم طويلاً، وعليه ففي كل عام عليك أن تسعى لتسجيل حدث ملفت للأنظار لتفوز بهذه المكافأة، ولكن بعد تكرر الحصول على هذه

الجوائز، تبدأ بالتفكير فى الحصول على شيء آخر، وإذا لم تبدأ بالسعي لتحقيق هدف أسمى فإن الأخرين ينظرون إليك على أنك إنسان غير ناضج، والمديرون الناجحون فى أية منظمة سليمة يميلون إلى التركيز للحصول على الشهرة فى فترة مبكرة من حياتهم الوظيفية، ومع الحصول على المكافآت المادية ومع تزايد نضجهم، يأخذ هؤلاء بالسعي لبناء جو من الثقة وتطوير هالة من الاحترام والتقدير من حولهم، وفى مرحلة لاحقة يأخذ معظم المديرين بالتقليل من رغبتهم فى الحصول على الشهرة واستبدالها بالرغبة فى تطوير السمعة الحسنة عن أنفسهم، وهكذا ينمون لدى أنفسهم الرغبة فى تقدير الناس لهم لما يتحلون به من حكمة ومصداقية ومن سجل حافل بالقدرة على متابعة الأمور والأهلية بالثقة. وفى الوقت نفسه يصبح هؤلاء اكثر رغبة فى التخلي عن الشهرة لإتاحة الفرصة لمن هم أحدث منهم عهداً فى المنظمة لتحصيل هذه الشهرة، بل إنهم يسعون بأنفسهم لإكساب هؤلاء الموظفين مثل هذه الشهرة.

ومعظم العاملين فى المنظمات يطورون قدراً كبيراً من الحساسية لمجريات الأمور فى لعبة التقدير والاعتبار فى منظماتهم، بحيث أنه بتخليهم عن الشهرة إنما يكسبون فى المقابل مزيداً من النفوذ والسلطة على تغيير مسار الأحداث، فالمدير يزيد من سمعته الطيبة بإشراك الآخرين فى الشهرة، والإنسان يصبح اكثر رغبة فى التغير إذا تلقى بالمقابل ما يتوق إليه من جراء هذا التعبير واعطاء الشهرة يعتبر من أفضل المكافآت المتوفرة التى بالإمكان اعطاؤها لأ ولئك الذين ما زالوا بحاجة إليها.

ومن مخاطر الشهرة أن بعض الناس يعتادون عليها لدرجة الإدمان، وهؤلاء هم الأفراد الذين تسيطر عليهم الرغبة الجامحة للحصول على التقدير والاعتبار. ومن الأعراض الدالة على هذا النوع من الناس انشغالهم فى اكتساب الشهرة على حساب ما قد يتمتعون به من سمعة طيبة، والسعي لإبراز أخطاء الآخرين كوسيلة لتزكية أنفسهم، والابقاء على عدد كبير من الخيارات المتاحة فى نفس الوقت معاً خشية فقد

«الفرصة الأفضل» من بين هذه الخيارات. فالعديد من المديرين المصابين بهذه الرغبة الجامحة نحو الشهرة يبقون فى حالة من عدم النضج من الناحية التنظيمية، ومن خلال سعيهم الدائب للحصول على مزيد من الشهرة فإنهم على الأغلب يحرمون مرءوسيهم مما يحتاجون إليه لتحقيق ما ينبغي لهم الوصول إليه من تطور.

على أن هذه التعميمات قد لا تنطبق على بعض الناس من العاملين فى بعض المهن، فالسياسيون الناجحون مثلاً لابد لهم من الوصول إلى درجة الامتياز فى تطوير الشهرة والسمعة الحسنة عن أنفسهم. (فالصورة المبهرجة للسياسيين قد تعني ضمنا أنه من الصعب ملاحقة هذين الأمرين معاً فى آن واحد مع احتفاظ المرء بمصداقيته). وكان اينشتاين يتمتع بالشهرة والسمعة الطيبة معاً، ولكن سمعته الطيبة جاءت أولاً ونتيجة لما قدمه من جهود مأثورة، فهو لم يكن يسعى للحصول على الشهرة، وإنما الشهرة هي التى سعت إليه، وكان ينظر إلى ما اكتسبه من شهرة من منظار المتفرج الذي يعتريه الذهول والاستغراب.

وبعض الأنواع المحددة من المنظمات المؤقته، وخاصة الحملات السياسية، تميل الى التركيز على جانب الشهرة، وربما أن السبب فى هذا يعود إلى عدم ثقة السياسيين (الاميركيين) بالمستقبل، حيث لايوجد إطار زمني مضمون تعطي خلاله السمعة الطيبة عن المرء ثمارها، فالشهرة تشبه بتقليب البصر فى السلع التى أمامنا، أما السمعة الطيبة فهي أشبه بمن يقطف الثمار من شجرة التفاح بعدما نضجت ثمارها وآتت أكلها، فهذه الشجرة تستغرق سنوات عديدة قبل أن تصبح مثمرة علاوة على أنها تحتاج لمن يتعهدها بالرعاية المستمرة وعليه، فليس من غريب الصدف ان يكون الذين لايستمرون فى وظيفة واحدة لفترة طويلة من النوع الذي يتحين الفرص للحصول على الشهرة لأنهم يعطونها قيمة اكبر من تنمية السمعة الطيبة، فالسمعة الطيبة لها قيمتها حيثما تكون العلاقة القائمة مستمرة وطويلة الأمد.

الثقة المتبادلة

لا توجد مشكلة تزعج صغار المديرين من الأميركيين أكثر من مشكلة تعزيز الثقة بالرئيس، مع الاحتفاظ فى الوقت ذاته بما يتمتع به هؤلاء المديرون أنفسهم من هذه الثقة، وهذه مهمة تصبح أكثر صعوبة فى مجتمع يعطي وزناً كبيراً لما هو واضح للعيان لأنه لم يتعود على التفكير كثيراً فيما يدور من وراء الكواليس، فمفهوم اليابانيين لما يجب أن يقدمه المرءوسون لرؤسائهم مفهوم غريب عما عهدته الإدارة فى أميركا. فمن ناحية، يتوقع من المرءوس في اليابان مساعدة رئيسه بطريقة يكسبه معها كل السمعة الطيبة الظاهرية، ومن ناحية ثانية، فإنه من المتعارف عليه فى المنظمة أن أي شيء يحرزه الرئيس من الانجازات إنما يتأتى له نتيجة لجهود ومساندة المرءوسين الذين يعملون فى الخفاء، فاليابانيون لا يمكنهم تصور منح التقدير والاعتبار للشخص الذي تسلط عليه الأضواء بمفرده دون غيره. ويمكننا أن نتصور كيف يكون الحال مختلفاً فى المنظمات الاميركية لو يتم تطبيق هذا المفهوم الواسع لمن يستحق السمعة الطيبة والتقدير على نطاق المجموعة بدلاً من استئثار البعض بها على حساب البعض الآخر.

وكان رئيس جو (Joe) حديث العهد فى وظيفته التى يشغلها، أما مؤتمر المديرين التنفيذين فقد خطط جو لتنفيذه قبل شهور عديدة، وعندما حان موعد انعقاد هذا المؤتمر، وبينما كان هذا المدير مشغولاً بأمور أخرى، وجد جو نفسه يتحمل المزيد من المسئولية كل يوم استعداداً لهذا الحدث، وقد اختار جو مكان انعقاد هذا المؤتمر، ووضع جدول الاعمال، واعد الخطب التى ستلقى فى الاجتماع وصرف أسابيع عديدة من وقته فى إعداد مواد العرض المطلوبة، وقبل انعقاد المؤتمر بيوم واحد قدم جو للمدير نبذة مختصرة عن كل ماتم اتخاذه من استعدادات، أما هذا المدير، الذي لا يعرف موقفه الحقيقي فى نظر كبار المديرين الذين سيحضرون هذا المؤتمر، فقد أفاد جو بأنه سيتولى

تصريف شئون هذا المؤتمر حين انعقاده، وتحرك جو للعمل من وراء الكواليس، وقام رئيسه بالقاء الكلمة التى أعدها جو بنفسه، و بدأ جدول الأعمال ينفذ بنداً بعد الآخر وجرى تنفيذ المؤتمر من غير أية متاعب، وقد نال هذا المدير السمعة الطيبة عن كل هذه الانجازات، بينما بدا جو وكأنه مجرد أداة للتنفيذ وقد اسندت إليه الأمور التافهة فقط، وللوهلة الأولى، فإن هذا المدير الذي كان حريصاً أن يبرز على حساب مرءوسه بدا على أنه وغد من الأوغاد، فهل هو كذلك حقاً، أم أنه فى الواقع مجرد ضحية لبيئة ثقافية تولي قدراً زائداً من الاهتمام للأمور المكشوفة والجلية وتتجاهل الجهود التى تبذل بصمت من وراء ستار؟ فنظراً لأن المدير يعرف بأنه يحصل على فائدة وسمعة طيبة على عمل قام بإعداده شخص آخر غيره، فإن ذلك قد يجعله يشعر بعدم الاطمئنان و بالذنب و بالتالي يحاول أن يتصرف من منطلق الدفاع عن النفس.

ولكن أخطر جوانب الضعف فى العلاقات بين العاملين فى المنظمات الغربية يتمثل فى تفهم العوامل التى تعزز من العلاقة بين الرئيس - والمرءوس، فالشرط الحتمي لتحقيق النجاح يبدو على الوجه التالي فى الغرب: اذا لم تشاهد وأنت تؤدي هذا العمل بمفردك، فإنك لا تستحق أي تقدير أو اعتبار على هذا العمل، وهذه الحقيقة البديهية المقررة، التى تحفز على أداء ملايين الاعمال كل يوم، تؤدي فى المقابل، إلى عدد مساو من حالات الإحباط، وجرح المشاعر، والثأر للنفس فى كل مرة تستعرض فيها هذه الانجازات على أنها عمل فردي. والعبارة (هوسا - hosa) التى تعني «المساعدة» تذكر المديرين اليابانيين بإستمرار بأنه مقابل كل ممثل على خشبة المسرح، يوجد آخرون يساعدونه على حسن الاداء يعملون من وراء ستار، و بالتالي، فإن كاتب المسرحية، ومصمم المشاهد، والسيدة التى تصمم الأزياء، كل هؤلاء ينالون مايستحقونه من تقدير واعتبار على نجاح المسرحية. فهذا المفهوم يرسي دعائم التفاهم بحيث أن اولئك الذين يعملون من وراء الكواليس، من أمثال جو، سينالون حقهم من التقدير والاحترام.

أسلوب مونتيسوري فى الادارة[٣٨]

إن من أهم الانجازات الرئيسية فى مجال التربية والتعليم فى هذا القرن هو التحول فى التركيز من التعليم إلى التعلُم، وماريا مونتيسوري (Maria Montessori) المربية الإيطالية التى كانت تعمل فى هولنده، هي المربية الأولى التى دعت لتبني هذا الرأي، فقد بينت أن المدارس قد صممت للتخفيف من عبء التدريس على حساب عملية التعلم ذاتها، وقد شرعت فى تنفيذ بحث خرجت منه بعدد من الاكتشافات حول الكيفية التى يتم بها التعلم، فأولاً: ان الصور أفضل من الكلمات، أي أنه اذا كان بمقدرة المتعلم أن يرى و يشعر و يلمس ما يقوم بتعلمه، وبمعنى آخر أن يوظف الحواس الخمس فى عملية التعلم هذه، فإن هذا من شأنه أن يدعم من عملية التعلم. وثانيا، ان الاطلاع أفضل من الإخبار. وثالثا، ان الافراط فى التعليم أسوأ من التفريط فيه، ورابعاً، عندما تكثر المخاطر وتزداد مشاعر القلق، فإن المتعلمين يميلون إلى تجنب تجربة معارف جديدة و يفضلون عدم الانفتاح على تجارب إضافية و يلجئون الى الرجوع إلى سلوك التغنّي بما سبق لهم تحقيقه من نجاح، وأخيراً، فإن التعزيز الايجابي لما يتُقن من عمل يعتبر أفضل بكثير وأكثر فاعلية من العقوبات التى تنزل بالمتعلم عندما يرتكب خطأ من الاخطاء[٣٩].

والواقع أن آراء مونتيسوري هذه تنطبق على الإدارة أيضاً، فهل نجد هذه الأيام مديرين يتمتعون بأساليب لمعالجة العمل تسهل من تصريف الأمور الإدارية على حساب ما يحققه العمل من نتائج؟ فالنظم قد وضعت فى مكانها لتغني المديرين عن التعامل مع المشكلات، ولكن هذه النظم تقلل من فرص التعلم والعطاء من جانب المرءوسين. فنرى أن الإرشادات المتعلقة بإدارة الوقت تطبق بطرق متشددة وإن السكرتيرين المتشددين يحمون رؤساءهم من أي إزعاج، بل ويحولون دون وصول أحد إليهم.

وبالتالي، فان أسلوب «دراسة الحالات» هو من بين اساليب التعلم المعروفة بفعاليتها لتعلم المهارات المطلوبة فى الإدارة، نجده يعاني من الإهمال فى سبيل جعل مهمة المدير مهمة أكثر سهولة، ولكن ماذا عن «تنفيذ العمل عن طريق الآخرين»؟ فالمدير لا يمكن له أن يفوض مهمة تدريب من يتلونه فى المركز الوظيفي إلى ادارة شئون الموظفين.

وقد لاحظ بيتر دروكر (Peter Drucker) أن الرؤساء لا يدركون ان من واجباتهم الوظيفية تمكين مرءوسيهم من تعلم كيفية القيام بالوظائف التى يمارسها هؤلاء الرؤساء[٤٠]. فالرؤساء فى الواقع يطلبون من مرءوسيهم مطالب غير صحيحة، وذلك من خلال تنظيم العلاقة مع هؤلاء المرءوسين على أساس «إختبار» هؤلاء المرءوسين بدلاً من مساعدتهم على حسن أدائهم لأعمالهم. وهؤلاء الرؤساء هم أشبه بالمدرسين الذين يقتلون روح الخلق والإبداع فى تلاميذهم من خلال إصرارهم على الحفظ الأعمى والتكرار والإفراط فى حفظ الأسماء وتعداد النقاط، وعلى حشو أذهانهم بالمعلومات دون تفاعلهم الشخصي مع هذه المعلومات.

وأسلوب مونتيسوري فى الادارة لا يتطلب التطبيق المكثف لمبدأ العمل المشترك الذي تمارسه المؤسسات اليابانية، كما يتضح بشكل خاص فى فلسفة ماتسوشيتا فى التدريب، ولكن هناك عدد من الأمور التى يمكن للمؤسسات الأميركية الأخذ بها لحسن الاستفادة من احتمالات العمل المشترك بدلاً من السعي الدائم لتفتيت هذا النوع من العمل، فمن ناحية، يلاحظ أن نقل الموظفين من وظائفهم بعد فترات أطول (أي بعد حوالي ثلاث سنوات بدلاً من ثمانية عشر شهراً) يساعد الموظفين على الاحتفاظ بالروابط العاطفية فيما بينهم، كما يُساعد أيضاً على استمرار المديرين فترة كافية فى مكان واحد لتمكينهم من تحمل المسئولية عما يتم انجازه أثناء فترة ولايتهم، ومن الطرق الأخرى، تشجيع المديرين على تولي مرءوسيهم بالرعاية وتقديم النصح والارشاد لهم، واصطحابهم فى وجبات الغداء، والحرص على حضورهم للاجتماعات وعند إلقاء

بعض الكلمات ليتسنى لهؤلاء مشاهدة رؤسائهم وهم يمارسون أعمالهم و يعالجون المشكلات ويحاولون التوصل إلى الحلول السليمة، و بشكل عام فإن الرئيس ينبغي له تحين الفرص للتحرك من التعامل على مستوى العلاقات الرسمية إلى التعامل على مستوى العلاقات الشخصية فى المواقف التى لا تتطلب ممارسة الأدوار الرسمية من السلوك، وكما سبقت لنا الإشارة عندما سقنا مثال طرق تعلم رقصات الديسكو، فإن تقمص الأدوار يعتبر واحداً من أهم طرق التعلم واكثرها فاعلية.

ومن اكثر الوسائل فاعلية فى التدريب والرعاية الخاصة للمرءوسين (وان كانت من أقل هذه الوسائل استغلالاً) هي وسيلة «التدرب على أداء الدور» حيث يقوم الرئيس باختيار مشكلة من المشكلات، و يلعب المرءوس دوراً يكون فيه أحد اطراف هذه المشكلة، و يطلب منه الرئيس لعب دوره فى هذا الموقف لمعرفة الكيفية التى سيتصرف بها لو واجهته مثل هذه المشكلة على أرض الواقع، وقيمة هذا الأسلوب هو أن الرئيس والمرءوس، بدلاً من التحدث فى أمور مجردة غامضة، إنما يتوصلان إلى نوع من التفاهم المشترك بشأن بعض الأمور التى قد تقع فعلاً، و بتبادل الأدوار، فإن الرئيس يمكنه أن يبين لمرءوسيه الكيفية التى سيعالج بها المشكلة لو كان فى موقفه، وفوق هذا كله، فإن «التدرب على أداء الأدوار» يتيح الفرصة للأخذ والعطاء وتبادل وجهات النظر فى عملية التدريب والرعاية الخاصة للمرءوسين، و بهذا يتم تجنب الأسلوب المتكلف والمجرد فى عملية الاتصال والذي تتصف به جهود العديد من الرؤساء عند محاولتهم «تدريس» مرءوسيهم كيفية القيام ببعض الأعمال، والسبب فى ذلك أن قدراً كبيراً من الأعمال التى نمارسها فعلاً نشعر بالحرج عند التحدث عنها بصورة مكشوفة، برغم أننا قد نكون أكثر رغبة فى ممارستها ليقوم الآخرون بملاحظتها ـ على الطبيعة.

ووفقا لرأي جيروم برونر (Jerome Bruner) فإنه من أقوى الدوافع على التعلم هو تلمس الحاجة الماسة إلى الإستجابة للآخرين، والعمل المشترك معهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ولعب الأدوار يمكن المرءوسين من التعرف على مفاهيم رؤسائهم

الحقيقية عن الإدارة (كما يمارسون هذه المفاهيم فعلاً لا كما يتحدثون عنها)، واذا اقترنت هذه الممارسات بمناقشات وجلسات لتلقي المعلومات عن نتائج العمل الذي قدمه المرؤوسون بعد لعب هذه الأدوار، فإن هذا الاسلوب لا يدانيه أسلوب من حيث الفعالية والتأثير فى تطوير صغار المديرين، والتعلم يتيح فرصة أكبر وأفضل عندما يتعزز جو الثقة المشتركة وتنخفض مستويات المخاطرة، وعندما يكون الجو مهيئاً لإلقاء الأسئلة وكشف كلا جانبي العملية التعليمية عن جهلهما من غير خوف أو وجل.

والعلاقات المشتركة فى جو العمل بالمنظمات تنطوي على إمكانات هائلة من مصادر الطاقة التى يمكن استغلالها سواء لصالح العمل أو لغير صالح العمل، لخلق مشاعر الخوف أو للمساعدة فى تقدم وتطوير المرءوسين، ومثل هذه العلاقات المشتركة بالإمكان تجاهلها، أو اخمادها، أو تصريفها وحسن ادارتها، فلماذا لا تستغل بطريقة مفيدة ونافعة؟ وفى هذا الفصل تعرفنا على بعض السبل التى تؤدي معها مخاوف الأميركيين من التبعية والأساطير التى يروج لها المجتمع الاميركي للمحافظة على الاستقلال وأثرها على الحد من فعالية المنظمات عند ممارستها لأعمالها، والسلاح السري الذي تسمح الثقافة اليابانية للمديرين باستخدامه، بل تشجعهم على استخدامه، هو العمل المشترك الذي يكسبهم مزايا تنظيمية هامة، والسبب فى هذا هو كون العمل المشترك من وسائل الاستجابة الأكثر إيجابية للتعامل مع حقائق الحياة التنظيمية، ولتلبية احتياجات وتطلعات العاملين فى هذه المنظمات.

ويمكننا القول بأن تأكيد السيد هارولد جنين الزائد على ممارسته للعمل باستقلال تام قد ترك بقية العاملين فى الشركة أسرى لما فرضته هذه الممارسة من قيود لدرجة أنهم لم يتمكنوا من تطوير أنواع المهارات التى سيحتاجون لها عندما يتقاعد هذا المدير عن العمل، ومثل هؤلاء المرءوسين لا يمكنهم أن يشغلوا الفراغ الذي يخلفه هذا القائد عندما يحين الوقت لترك العمل، وعندما يكون المرءوسون غير قادرين على النمو والتطور، فإن المؤسسات التى توظفهم لا يعود بامكانها الاستمرار على المدى البعيد، ومن غير توفر

معلمين يتولون هؤلاء المرءوسين بالرعاية والتدريب الخاص، فإن الجيل التالي من المديرين سوف لا تتاح له فرصة النضوج لتحمل المسئولية بالشكل الصحيح.

فالمشكلات التى تعاني منها جميع الثقافات فى كافة الأوقات، والناجمة عن ممارسة الأعمال المتخصصة وعن التسلسل الهرمي للوظائف، وعن نظم المكافآت، يمكن معالجتها بطرق أفضل فى تلك المجتمعات التى تقدر العمل المشترك حق قدره وتعتبره هدفاً قائماً بذاته، كذلك فإن المشكلات التى تتمخض عن العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرءوسين، والتى تبرز عندما يتحول التعاون إلى تنافس، والتى ترافق الاهداف بنوعيها القصير والطويل الأمد والتي يُعتبر حلها أمراً أساسياً لنجاح المنظمات والأفراد على حد سواء بالأمكان التخفيف من أثرها إلى أبعد الحدود من خلال ممارسة العمل المشترك، وعليه فإن اليابانيين من هذه الناحية، مازالوا يتمتعون بميزة ثقافية هامة أخرى فى جو التنافس التجاري بينهم و بين الأميركيين.

وعندما نضيف هذه الميزة إلى تلك التى نظرنا فيها من قبل والناجمة عن استجابة اليابانيين للمواقف التى تتسم بالغموض وعدم اليقين وعدم الكمال، يزداد شعورنا بمدى عمق وتأثير مانعانيه من عيوب ثقافية وإدارية، و بالتالي نتعرف إلى مدى الصعوبة التى تواجهنا عندما نحاول تحسين مركزنا التنافسي مع اليابان، والسبب فى ذلك أن جزءاً كبيراً مما نعانيه من صعوبات إنما يعود إلى نظرتنا لطبيعة الحقيقة، والعلاقات، ومفهوم الذات، والأدوار المرسومة لنا من قبل. فمفاهيمنا الإدراكية حول حقائق الأمور وافتراضاتنا حول مايجب أن تكون عليه هذه الأمور، جميعها مفاهيم غير عملية وغير قابلة للتطبيق لضمان استمرارية المنظمات ونجاحها، ونجد أن مشاعرنا تستثار كلما تعرض أحد لهذه المفاهيم والافتراضات، لأن هذه الآراء إنما تؤثر على ما نتمسك به من مفهوم للذات، نعمل كل مافى وسعنا لحمايته والمحافظة عليه وتعزيزه. وعندما يتم تدعيم مفهوم الذات هذا بشكل فعال بقوة التاريخ، والثقافة، والمجتمع، وعندما تمجده الاساطير والتراث الشعبي، و يكون هو القاعدة لما نتمسك به من أيدولوجيات ونظم

سياسية وأحلام وتطلعات، فإنه يعود بإمكاننا أن نتفهم حكمة بوجو (Pogo) التى خلص إليها حينما قال «لقد وجدنا عدونا، حينما تبين لنا بأننا أعداء لأنفسنا».

ولكن الأمر الذي يبعث على السعادة والسرور هو أن عدداً كبيراً من المديرين الأميركيين الذين يتصفون بالالتزام والإخلاص والإبداع والواقعية، قد قطعوا شوطاً كبيراً نحو ايجاد طرق أميركية أكثر فاعلية للإدارة «على غرار الإدارة اليابانية» فى هذه البلاد، وسنتعرف فى الفصل المقبل على السبل التى يمكننا ان نستفيد بها من هذه الطرق.



الفصل السادس

تسوية الخلافات

لقد تبين لنا أن قدراً كبيراً من المشكلات التى نعايشها فى المناصب الإدارية التى نشغلها إنما ينبع من تركيز ثقافتنا على مفهوم الاستقلال باعتباره من أهم الطرق واكثرها قيمة لحل مشكلة التبعية، كذلك تبين لنا أن ثقافتنا فى مبالغتها بالتركيز على الفردية بما تتصف به، أن الاستقلال والاكتفاء الذاتي هو السبب فى إرباك سلوكنا الإداري، وفى هذا الفصل سنناقش أحد أنماط الاستقلال الذي تحبذه ثقافتنا المؤسسية. فبالنسبة للفرد «المستقل» العامل فى جو الحياة التنظيمية، يكون اهتمامه فى الاستحواذ على القوة والنفوذ اهتماماً كبيراً للغاية، والسبب فى ذلك يعود لاعتماده على نفسه وعلى ضرورة حماية مصالحه وتحقيق التقدم الذي يتطلع اليه من غير «الاعتماد» على الآخرين، وهذا الموقف يقود الفرد إلى حالات من الاستعراض المكشوف وغير المصقول لجوانب القوة التى لا تقل عما يوجد فى مملكة الحيوان، كذلك فقد يقود هذا الموقف فى الأغلب إلى التعبير المستمر عن العداء التنافسي، الذي أصبح يشكل أسلوبا له قيمته من أساليب السلوك بين العديد من رجالات الأعمال، وتدعيم الاستعراضات المباشرة لجوانب القوة وصور العنف، يحتاج إلى مستوى رفيع من المهارات التحليلية المتطورة. ومثل هذا التأييد يقوم فى الأساس على القيمة التى نعطيها للتفكير المنطقي، ويمارس فى الأغلب بنوع من المبالغة لدرجة يخرج معها عن حدود المنطق بالمعنى الدقيق لهذه العبارة.

بعد ذلك سنتعرف على أسلوب أحد المديرين الأميركيين الذي تمكن إلى أبعد الحدود من تجنب المخاطر التى تنطوي عليها إفتراضاتنا العامة عن الادارة، والسيد إيد

كارلسون (Ed Carlson) فى شركة الطيران المتحدة (United Air Lines) سيساعدنا فى التعرف على طريقة بديلة لمواصلة العمل، وسيسمح لنا بتفحص الأساليب والمهارات البديلة التى قد لا تبدو غريبة بالنسبة للعديد من المديرين الأميركيين والتى فى الوقت نفسه تعتبر من الأمور المألوفة بالنسبة لليابانيين، و ينبغي أن نضيف فى هذا المجال أن هناك عددا من المديرين العاملين فى العديد من الشركات ممن يصلحون لإعطاء المثل الحسن لأسلوب بديل من الأساليب الجيدة فى الإدارة (من أمثال شركات بو ينغ، وآي بي أم، ودلتا للخطوط الجوية، وثري أم). والشيء الذي ينبغي التأكيد عليه فى هذا المقام أن اختيارنا للسيد كارلسون لا يعني أنه طراز فريد من نوعه، بل إن العديد من المؤسسات الجيدة الإدارة تشتمل على العديد من أمثاله.

وقد أصبح هارولد جنين نموذجاً أصلياً هاماً للمدير الأميركي الناجح، فقد كان مقداماً، و يتصف بروح التنافس، والقوة، والتهديد، والصلابة، ومضاء العزيمة. لم يكن يتصف باللين أو الاستسلام أو الاتكالية فى شيء، فنظراً لبقائه يتمتع بمركز مرموق واتخاذه مثالاً للدفاع عن أنماط السلوك المشابهة يعتبر أمراً من الأمور الهامة والخطيرة، فالسيد جنين يمثل أحد الأشكال الحديثة لأسلوب تاريخي قديم من أساليب الإدارة. وهو يمثل النظرية «س» إن صح هذا التعبير، و بالنسبة للعديد من المديرين التنفيذيين فان مجرد استحضار ذكراه فى الذهن تجعلهم يشعرون بالرضا والارتياح، تصور أن تكون مستمتعا بذلك القدر من القوة، والقدرة على الرقابة، والامكانات الثقافية والعلمية، والمهارة، والقدرة على تحقيق هذا القدر من النتائج! والواقع أن كل واحد منا يتمنى أحياناً أن يكون على هذا المستوى من النشاط والحيوية وأن يترك هذا الأثر على جو العمل، ولكن مثل هذه الأمنيات هي أقرب إلى مخلفات الشعور بفقد الحيلة التى كنا نشعر بها فى أيام الطفولة، والاعتراف بجوانب القصور العديدة والبالغة التعقيد والتى نجد أنفسنا مضطرين لتقبلها فى معظم الأحيان بصفتنا راشدين، فالتخيلات التى نعاني منها بين الحين والآخر حول التحلي بالقدرات الكلية المطلقة

ليست بالضرورة من التخيلات الضارة، ولكن محاولة التصرف للظهور بالتحلي بهذه القدرات، في نظرنا، قد يكون له أضراره.

وبالرغم من ذلك فإن هذه النماذج الأصيلة تبقى ماثلة لدرجة أن بعض المؤسسات قد اكتسبت شهرة مرموقة للاحتفاظ بهذه النماذج، ويؤكد أحد كبار المديرين لشركة من هذا النوع أهمية التمسك بهذا النموذج المتشدد في الإدارة حين يقول: «لا يجرؤ أحد على التحدث بلطف ونعومة في قاعة اجتماعات المجلس، فإذا كان لابد لك من إثارة مشكلة من المشكلات، فإنه تحل عليك اللعنة إذا لم تكن قادراً على الخروج بالحل المناسب لهذه المشكلة، فالعبارات الحدسية والتي تتم عن الإفضاء بالمشاعر والانطباعات الشخصية ليس لها وجود في مثل هذا المكان[1]».

فالتحدث والتصرف بقوة وصلابة يعتبر المادة التي يتكون منها أسلوب الإدارة في العديد من المؤسسات الأميركية. فقدرة المدير على مواجهة التحديات في الاجتماعات، والهجوم على الأخرين ومواقفهم بالطرق التحليلية، وتوبيخ المرءوسين الذين يكون اداؤهم دون المستوى المطلوب، وفوق هذا كله، طرد العاملين من وظائفهم، كلها من التصرفات التي تقدم بشكل ايجابي لتعزيز مركز وصورة المدير في الشركة، ومثل هذه التصرفات تعتبر في أميركا من الطقوس التي تشهد بأن المديرين قد بلغوا سن الرشد، برغم أنها في الواقع تؤدي إلى تعقيد علاقات هؤلاء المديرين وتفاقمها في جو عمل فيه مايكفيه من هذه التعقيدات.

فبعد إجراء السيد مايكل ماكوبي (Michail Maccoby) لمقابلات موسعة مع ٢٥٠ من المديرين، خلص إلى القول بأن العديد من المديرين التنفيذيين يعتقدون أن تطوير أسلوب يعتمد على التعاطف والتراحم والشعور بمشاعر الأخرين من شأنه أن يضع هؤلاء المديرين في موقف متضارب مع أهداف المنظمات التي يعملون فيها... وقد عقب قائلاً بأن الواحد من هؤلاء المديرين يصعق لمجرد الإحساس بأحاسيس مرءوسيه أو السماح لنفسه بالاستماع إلى شكواهم، ويرى أمثال هؤلاء المديرين أنه لوسمح

الواحد منهم لنفسه بالإصغاء إلى المرءوسين فلن يتمكن من إنجاز أي من الأعمال وبالتالي فإن المدير اللين العريكة يستحيل عليه التعامل مع الناس[٢]. ونظم المعتقدات لها جوانبها العملية فى العادة، وفى بعض الأحيان فإن هذه النظم تساعدنا على تبرير بعض الأعمال التى يصعب تنفيذها، وفى أحيان أخرى تحمينا هذه المعتقدات من الإفراط فى تفهم الأمور أو المشاعر، ومن القوى المحركة لمثل هذه الأساليب فى الإدارة أنها تساعد على تخفيف مشاعر عدم الارتياح التى ترافق بعض الجوانب الأكثر ازعاجاً من الناحية العاطفية فى ممارسة النشاط الاداري، والمديرون التنفيذيون الذين يتقاضون مرتبات عالية هم فى الأغلب الذين يصلون فى تصرفاتهم إلى حد خطر من التوتر ومشاعر الإحباط، وعندما يتعرض هؤلاء إلى سورات الغضب أو المشاعر العدائية، لا يكون لديهم على الأغلب إلا قدر محدود من الطاقة على امتصاص هذا الغضب، ونظراً لأن اختزان مشاعر الغضب يكلف المرء كثيراً على المستوى الشخصي، فإنه من الطبيعي أن يفرغ هذا المدير ما اختزنه من هذه المشاعر فى الآخرين وبالسرعة الممكنة، وبدلا من أن يغضب شخص واحد بسبب مشكلة ما، نجد أن ستة أشخاص سيغضبون لذلك السبب أيضاً ولكن الواقع أن الطاقة التى تهدد فى هذه المشاحنات الناجمة عن سورة الغضب بالإمكان تسييرها بطرق أكثر إنتاجية فى اتجاه العمل المشترك للتعاون على حل هذه المشكلة.

وقد أعطت مجلة فورتشون (Fortune) مؤخراً قائمة بأسماء عشرة من المديرين «الأكثر تشدداً» وذلك فى معرض فعال ذكرت المجلة أنه يهدف إلى اختيار المدير التنفيذي الذي يطاول السيد جنين فى مكانته الأسطورية التى وصل اليها[٣]. ألا يبدو هذا من قبيل الهزل الصحفي المضحك؟ ربما يبدو الأمر كذلك، ولكن مجلة فورتشون هذه تعرف جيداً مايريد العديد من المديرين قراءته، ونحن نعتقد فى أن العديد منهم يودون لو كان بإمكانهم التصرف على منوال السيد جنين. وحيث أن الكثيرين لايمكنهم مطاولته فيما اكتسبه من سمعة فى هذا المجال، فمن الواضح أن العديد

سيكونون مستريحين للقراءة فى مثل هذه المجلة، عن اقامة مسابقة للاستحواذ على الحزام الأسود بنفس القدر من الراحة التى يشعر بها مشاهدو شاشات التلفاز للألعاب الرياضية، فثمة شيء فى أعماقنا يتصف بالبدائية ولا يعرف الحدود، يمنحنا الشعور بالارتياح لمشاهدة مظاهر العنف التى تمارس فى إطار قواعد الألعاب التى لابد أن يكون فيها، والمشكلة هى أن تنقل مثل هذه المشاعر إلى الحياة التنظيمية حيث أن هذه الألعاب لا تناسب أفراد العاملين الذين تقل أوزانهم عن ٢٣٥ رطلاً، وحيث لا تكون اللعبة لفترة قصيرة، وحيث يكون الخاسرون فى مثل هذه الألعاب هم جزء من فريق العمل الذي يعمل فيه الطرف الغالب ذاته!

النفوذ والإقدام والقدرة على التحليل

إن الافتراضات الأميركية فيما يتعلق بمفهوم ممارسة النفوذ تعتبر بالغة الأهمية فى تشكيل اسلوب الإدارة فى تلك البلاد، ومن هذه الافتراضات أن المدير التنفيذي يحتاج للحصول على كل ما يستطيع من قوة وأن يمارسها بشكل مكشوف، و بأسلوب يلفت الأنظار وأحيانا يعوزه الذوق، كما يبذل كل مافي وسعه للاحتفاظ بما يتمتع به من نفوذ، مع الحرص على عدم التصرف بأية طريقة من شأنها أن تقلل من قدرته على ترك أثر مباشر على الآخرين، و يذكر أحد خبراء الادارة فى هذا الخصوص أنه: «بمجرد أن يتخلى أحد الرؤساء عن سلطانه ويحاول إعطاء مسئولياته لأحد مرءوسيه، فإنه لا يعود بإمكانه استرداد هذه المسئولية من جديد... ويجد نفسه مضطراً للتنحي جانباً بعد أن يفقد الحيلة و يأخذ فى انتظار المصيبة التى ستقع لامحالة[4] و يعبر خبير آخر عن نفس هذا الرأي بقوله: إن كبار المديرين التنفيذيين الذين يتنازلون عن سلطاتهم لمن هم فى المستويات الأدنى... سيكون مصيرهم الفشل إن عاجلاً أو آجلاً... حيث يهرع المرءوسون فرحين بتجريدهم من مزاياهم وسلطاتهم إلى الحد الذي يصبح معه هؤلاء المديرون غير قادرين على الحركة[5]».

ومـن الجـدير بنا أن نقوم بتفحص هذه العبارات بعناية تامة، فهي تنطوي على قيمة غير عـادية من الوضوح المباشر فى التعبير عن موضوع متداول فى أدب الإدارة ومعتقداتها. فـأولاً وقبـل كـل شيء، لـنـلاحـظ اللغة والعبارات التى استخدمها هؤلاء الخبراء من امثـال «مـسلـوب الإرادة» و «يحـاول إعـطاء مسئولياته» و «يتنازلون عن سلطاتهم» عـنـدهـا ستحدث أمور لاتحمد عقباها، و بالطبع فمن يقول أن أي انسان عاقل وراشد سيـفـعل أيا من هذه الأمور؟ ما من مدير عاقل ستكون لديه الرغبة بعمل ذلك، ولكن «فـقـد الإرادة» أو «الاسـتـسـلام» هي فى الواقع عبارة مشحونة بالعاطفة من شأنها أن تـنـفـر أي شـخـص تـر بـى وتـثـقـف على الـطـريـقة الأميركية، ولمضاعفة هذه الشحنة الـعـاطـفـيـة، فـإن هذه العبارات التحذيرية تنطوي على سلب «الإرادة» و «المسئولية» «والـنـفـوذ» و «المـركـز الاجتماعي» و «السلطة». فمجرد التفكير فى مثل هذه الأمور يعتبر أمراً يبعث على الخوف.

و بعـد ذلك تحذر هذه العبارات أي شخص مهما كان غبياً من أن التبعات المترتبة على مـثـل هـذا الـتـصـرف هـي أن المرء لايعود بامكانه «استرداد ما كان يتحلى به من نـفوذ» وأنه سيضطر «للتنحي جانبا» بعد أن يفقد الحيلة «و يأخذ بانتظار المصيبة التى سـتـقـع لامحـالـة». كذلك فإن المدير الذي يتصرف بهذه الطريقة «يصبح غير قادر على الحـركـة» وسـيـقـوم «مـرءوسـوهم فرحين بتجريدهم من سلطانهم». ونتيجة مثل هذا الـتـصـرف تعني «الفشل المحتم». فعندما تخبر أحد المديرين التنفيذيين من الأميركيين بـأنه سيجد نفسه «مضطراً» و «فاقد الحيلة» و «مجرداً من صلاحياته» و «غير قادر على الـتـحـرك» فـإن هـذا يـبـدو أقـرب إلى الـتـجـر بـة المـخيفة والمهينة التى قد يمر بها أحد المحـكـومين عـلـيـهـم بـالسجن، أو أسرى الحرب. ومما لاشك فيه، ان المديرين الذين يـتلقون مثل هذه النصائح سيبحثون عن سبل اكثر تشدداً للاحتفاظ بسلطاتهم ونفوذهم وسيطرتهم على الآخرين، فالبديل الآخر يبدو وكأنه اسوأ نوع من امتهان النفس.

وقد يكون من المفيد أن نلقي بعض الضوء، فى مواجهة هذه العبارات، على المواقف

التى كشفت عنها دراستنا لمجموعة شركات ماتسوشيتا ، فالمدير الياباني ، الذي لايقل اهتمامه بما يتمتع به من قوة ونفوذ عن نظيرة الاميركي ، لا يكون مشغولاً بقوته هذه على المستوى الشخصي أو خائفاً من فقد نفوذه وصلاحياته ، والسبب فى ذلك أن ما يتحلى به من نفوذ هو فى الواقع حصيلة لما سبق له تقديمه من انجازات ، ولما وصل إليه من مركز فى الوقت الحاضر، ولعامل أقدميته (أي خبرته التى حصل عليها من واقع خدمته الدائمة فى الشركة)، وفوق هذا كله أن قوته الحقيقية تكمن فى صلا ته مع الآخرين التى يشكل هو جزء منها ، وعليه فان المدير الياباني لانجده يتخوف من مشاركته لسلطانه مع الآخرين لأنها لا تحط من قدره ولا تلحق به الإهانة أو تشعره بالتبعية . والمصادر التى يستمد منها المدير الياباني قوته ونفوذه كثيرة ومتنوعة . أما نظيره الأميركي فان الشيء الذي يجلب له الطمأنينة للإستمرار فى العمل هو ما حققه من إنجازات فى الفترة الأخيرة فى مركزه الحالي ، أما شعوره بعدم الاطمئنان بشكل عام فهو الذي يدفعه لحماية نفسه مما قد يصدر ضده من أحكام سلبية من المستويات العليا ومن الزملاء ومن المرءوسين فى المستويات الأدنى . . . فليس من الغريب أنه فى المنظمات التى يتمسك كبار المديرين فيها بالافتراضات المتعلقة بالقوة والنفوذ والتى اتضحت لنا من المقتطفات اعلاه ، إن كل مستوى من مستويات الإدارة يكون فى موقع يتبادل فيه الأدوار بحيث يوقع العقاب مرة و يتلقى العقاب مرة ثانية ، وأن يتراوح سلوكه بين مشاعر الخوف ومشاعر الغضب ، وكذلك فإنه ليس من الغريب أن النتيجة التى تترتب على هذه التصرفات ستكون منظمة ، يكون معظم المديرين فيها من الراشدين الذين يبدون و يتصرفون ، كما لو أنهم قد عانوا من الظلم واساءة المعاملة فى طفولتهم ، بحيث أنهم عندما ينضجون تجدهم يتصرفون بطريقة يكررون معها سلوك آبائهم تارة و يتصرفون كما لو أنهم ضحايا يخافون من ممارسة سلطاتهم الشرعية تارة أخرى .

وقد أجريت مئات الدراسات فى الولايات المتحدة حول تأثير الأسلوب الذي تمارس به السلطة على الكفاءة القيادية للإداريين ، ومع أن نتائج هذه الدراسات قد تملأ

مجلدات عديدة، إلا أن الصورة التى رسمتها بشكل متسق للقائد الفعال هي صورة الشخص الذي يتبنى أسلوب «التابع الممتاز» (superfollower)، الذي يمارس أعماله التى يباركها و يقرها أتباعه، والذي يتحلى بالقدرة على الإلهام وبث روح الحماس فى العاملين لأنه يستطيع بالدرجة الأولى، الاستجابة لاحتياجات واهتمامات هؤلاء العاملين، والقوة أو النفوذ، فى هذا الاطار، إنما تكون أقرب إلى «السيادة» منها إلى «الهيمنة» أو «التحكم»[٦] والواقع أن هذه النتائج تتناقض مع ماورد فى المقتطفات أعلاه والتى حملت فى ثناياها خبرة التخويف، وعلى النقيض من هذه الاساطير، فإن الناس الذين يمارسون السلطة والنفوذ إنما يمارسونها بشكل مباشر فقط عند الضرورة لتصريف شئون العمل فهم لا يقلقون كثيراً على الاستحواذ بهذه السلطة على أنها غاية فى حد ذاتها.

والملفت للنظر هو أن طبيعة التنافس للوصول الى المراكز الإدارية العليا فى الشركات اليابانية تحث على هذا النوع من السلوك، ففي الشركات اليابانية، يصبح التنافس بين المديرين حاداً عند حوالي سن الخامسة والأربعين، ولا يوجد شيء يشبه هذا التنافس فى المؤسسات الأميركية، سوى التنافس للحصول على مرتبة جنرال أو أدميرال فى الجيش الاميركي، وفى هذه السن، يكون من الضروري أن يسعى المرء لتركيز نفسه فى منصب مدير عام لأحد الأقسام، ومن ثم ليشغل منصب مدير عام، فمدير اداري، وهكذا إلى أن يصل إلى مستوى عضو فى مجلس الادارة، وكل واحدة من الترقيات تصبح أصعب من سابقتها، ولكن إذا لم تحصل عليها، كما هو الحال بالنسبة للجيش الاميركي، يكون من الأفضل لك الاستقالة والتقاعد، وللحصول على هذه الترقية فإن من المهم أن يقدم المدير الشيء الكثير لخدمة أهداف الشركة، ولكن ممارسة النفوذ «السياسي»، والاحتفاظ بولاء المرءوسين والمهارة فى ممارسة العلاقات الشخصية تعتبر جميعها من الأمور الهامة، و باختصار، فإن المديرين اليابانيين لا يتصفون بالعنف وهم بطيئون (فى نظرنا) ليس فقط لاختيارهم ذلك الاسلوب، ولكن

لأن طبيعة التنافس للاستحواذ على وظائف الإدارة العليا إنما تتطلب التحلي بمثل هذه التصرفات.

وقد ذكر شيستر بارنارد (Chester Barnard) أن الموظفين يفوضون مسئولياتهم بالاتجاه العلوي إلى الإدارة فيما يتعلق بالقرارات التنظيمية، وهم بهذا التصرف إنما يحاولون إضفاء صفة الشرعية على المستويات الأعلى منهم فى التنظيم لممارسة السلطة وإصدار الأوامر إلى هؤلاء المرءوسين، بشرط ألاّ تتجاوز هذه الأوامر نطاق اختصاصاتهم القيادية المقررة[7]، وفى الحالات الطارئة، فان المرءوسين يتوقعون من رؤسائهم اتخاذ الاجراءات الكفيلة بحمايتهم جميعاً، ولكن برغم ما يعتريهم من تناقض المشاعر حول هذه المسائل، إلا أنهم يميلون لتقبل هذا «التجاوز» على أنه أمر ضروري أو، على الأقل، شيء مفيد ونافع).

وقد صرح أحد نواب رئيس إحدى كبريات المؤسسات الأميركية ذات يوم بقوله: «إنني أشعر وكأنني فى جحيم، ولهذا السبب فإنني أبدو وكأنني فى جحيم حقاً! فقد استدعاني المدير هذا الصباح وصب عليَّ كل غضبه وكان يطرق بقبضته على طاولة مكتبه من شدة الغضب وقد وصل به الغضب إلى حد أنه شتمني ووصفني بالغبي وهدَّد بتخفيض مكافأتي لهذا العام، وأخبرني بأن الأموال التى رصدت فى المشروع الذي تقدمت به قد ذهبت هدراً... وقال: إنني أصلح فى الواقع للعمل مدرساً فى إحدى المدارس فى أحد الأماكن النائية. ياالهي. إنني سأكون سعيداً لترك هذا العمل قريباً، وعندما يتم لي ذلك فسوف لا أرى وجه ذلك الرجل المجنون مرة ثانية، وقد أخبرت سكرتيرته واحداً منا مساء ذلك اليوم «بأنها سعيدة لأنه قد أفرغ كل غضبه ذلك الصباح، لأن ذلك قد وفر علينا ثورة غضبه التى كان سيصبها على الجميع فى آخر النهار»[8].

وقد ذكر رئيس متقاعد لشركة من الشركات المختلطة الكبرى أن «الخطر يبدأ بمجرد أن تصبح مديراً لإحدى المناطق، فيكون لديك رجال يعملون تحت رئاستك بينما

تعمل أنت تحت إشراف رئيس مباشر أيضاً، فتكون محصوراً بين نارين، حيث أن المرءوسين العاملين لديك يتطلعون جميعهم للوصول إلى وظيفتك، لأن الجميع يقولون بأن الاختبار الفعلي للمدير الحقيقي هو تطوير العاملين من مرءوسيه لتمكينهم من احتلال مكانه فى العمل لتتاح له الفرصة للارتقاء فى وظيفته، والواقع أن هذا ينطوي على قدر كبير من الهراء، فالمدير يخشى فى الواقع مما قد يحرزه الشاب الذكي من تقدم وارتقاء فى الوظيفة. والخوف من الطموحين هو الذي يعتري المشاعر باستمرار فى الهياكل التنظيمية للمؤسسات[٩].

وتؤكد هذه الملاحظات دراسة أجريت مؤخراً عن طريق الجمعية الاميركية للإدارة لعدد ٢,٢٠٠ من المديرين: وقد أوضح ثلث المديرين الذين تم إستفتاؤهم بأن مرءوسيهم يطمعون فى الحصول على وظائفهم وقد وضعوا «الحد» فى المرتبة الأولى من بين أسباب ما يعانونه من مشكلات، ويمكننا ان ندرك مخاوفهم بصورة أفضل عندما نتذكر أن الحسد يعتبر واحداً من الآثام السبعة القاتلة لأنه ينطوي على الرغبة فيما لدى الأخرين، لافتراض أن المرء لا يمكنه الحصول عليه لسبب أو لأخر، و بالتالي فإنه يحاول النزول بهذا المرء الى الأسفل بالحط من قدره وجعله فى المستوى الذي يكون فيه هذا الحاسد، والنظر الى القوة والنفوذ بطرق بدائية يشجع على إظهار المشاعر البدائية والسلوك البدائي، والذي عندما ينظر إليه على أنه سلوك سليم ويحترم على أنه دلالة من دلالات القوة، فإن هذا السلوك يعزز من ممارسة أسلوب من أساليب الإدارة التي تعتبر سببا رئيسياً من أسباب ما نعانيه من مشكلات فى جو الحياة التنظيمية.

العمل بروح الفريق عند إدوارد كارلسون

إن أساليب الإدارة التى مارسها إيد كارلسون (Ed Carlson) فى شركة الخطوط الجوية المتحدة (United Airlines) تختلف اختلافاً كبيراً عن الأساليب التى كان

يتبعها هارولد جنين فى شركة آي تي تي. وكما تبين لنا من قبل، فإن نظام الضبط والتوازن الذي كان يطبقه جنين بعناية تامة كان يعتمد على خطته للحصول على المعلومات من مصادر متعددة، بحيث أنه لم يكن يثق بأي شخص بمفرده لتقديم «الحقائق الثابتة». أما طريقة إيد كارلسون للعمل بروح الفريق، والتى تشبه طريقة ماتسوشيتا، فكانت تعتمد إلى حد بعيد على الثقة بنوايا مديريه و بتصرفاتهم وبما يقدمونه من معلومات، و يرى كارلسون أن المديرين بإمكانهم، بل إنه يتوجب عليهم، فى ظل «الظروف المناسبة» التصرف بما فيه مصلحة الشركة على المدى القريب والبعيد، و بناء عليه، فقد كان كارلسون يركز اهتمامه على **روح المبادرة**، بحيث يعطي المسئولية باستمرار للعاملين القريبين من المشكلة والذين تتوفر لديهم المعلومات حول هذه المشكلة، فبينما كان نظام جنين يهتم بممارسة الرقابة المادية الملموسة، و بتدفق الاتصالات والتقارير و بالقرارات التى تصدر على مستوى المدير التنفيذي الرئيسي، فإن كارلسون كان يعتمد بشكل رئيسي على ممارسة الرقابة الاجتماعية، و بدون أن يكون له دور مباشر و بقدر الإمكان، وأخيراً فإنه بينما كان الاهتمام فى شركة آي تي تي ينصب على تحقيق **النتائج** المالية على أدنى مستو يات التنظيم، فإن كارلسون كان يسعى لتحقيق أهداف متعددة تشتمل النتائج المالية وتشمل رضا وتطور العاملين الذين حققوا هذه النتائج.

ولكن تطوير شركة متعددة الأنشطة على مستوى دولي والمحافظة على ترابطها يختلف اختلافاً كلياً عن بث الحياة من جديد فى عروق شركة طيران عليلة تعاني من المركزية المفرطة فى إدارتها، فالعوامل الرئيسية التى تسبب نجاح كل واحد من هذين القطاعين فى العمل، إنما تحدد مدى مناسبة الطريقة والأسلوب الذي ينبغي اتباعه لتحقيق النجاح النهائي لكل من هاتين الشركتين، ولكن الشركة المتحدة للخطوط الجوية ليست بالشركة الصغيرة، فهي تضم ٦٥,٠٠٠ من الموظفين وتمارس نشاطات متنوعة فى مجالات الفنادق وتجارة الأغذية بالإضافة إلى عملها الأساسي في الطيران.

وفي عام ١٩٧٠م تولى كارلسون منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للشركة والشركة القابضة التى تمتلكها. وفي عام ١٩٧٦ وعندما جاء كارلسون بالسيد ريشارد فيريس (Richard Ferris) لتولي منصب المدير التنفيذي لهذه الشركة من بعده، كان إجمالي عائدات هذه الشركة قد بلغ ٢,٩ بليون دولاراً[١٠]. واحتفظ كارلسون لنفسه بوظيفة المدير التنفيذي ورئيس مجلس إدارة الشركة القابضة إلى الوقت الحاضر.

وعندما استدعي كارلسون لإنقاذ شركة الطيران المتحدة كانت الشركة توشك أن تتوقف عن العمل بسبب خسارة سنوية بلغت ٤٦ مليون دولار وهي أكبر خسارة منيت بها منذ تأسيسها قبل ٤٦ عاماً، وكانت الشركة تخسر حصتها من والى جزر هاواي وكانت هذه الشركة تضم ٤٧,٠٠٠ موظف دائم يعمل ١٨٪ منهم في وظائف ادارية، كما كانت تمتلك ٣٨٠ من الطائرات النفاثة التى تطير مايزيد عن ١,٢ مليوناً من الأميال الجوية كل يوم وتغطي شبكة تتجاوز مساحتها ١٩,٣٠٠ ميل[١١].

وفي عهد سلف السيد كارلسون كان نظام هذه الشركة قد آل إلى حالة متردية من البيروقراطية المتجمدة، فقد كانت القرارات تتخذ من القمة عبر سلسلة طويلة من الأوامر الرأسية، وكان الموظفون فى المراتب الدنيا لايلقون التشجيع للتقدم بالإفتراضات، و يؤكد أحد المديرين العاملين فى هذه الشركة بقوله ان «الشركة كانت تتصف بالمبالغة فى المركزية، وقد كان صدور الموافقة على أمر من الأمور يستغرق وقتا طويلاً لدرجة أنه عند إقراره يكون الموضوع قد انتهى»[١٢] وهذه الأنواع من الممارسات لم تكن ذات فائدة بل كانت تترك أثرها المدمر على الروح المعنوية للموظفين فى هذه الشركة: وقد انحطت هذه الروح المعنوية إلى أبعد الحدود فى صيف عام ١٩٧٠م لدرجة أن الطيارين، والطاقم الأرضي، ووكلاء خدمات الركاب، والمضيفات لم يتمكنوا جميعاً من إخفاء مشاعر الفتور في هممهم، وقد علق أحد كبار الطيارين العاملين فى هذه الشركة بقوله: «إن الأمور تنحدر إلى الهاوية بسرعة فائقة»[١٣].

وقد قرر كارلسون التخلص من الروتين والبيروقراطية التي كانت تخنق الشركة، وكان

يريد أن يبث روح المبادرة في مختلف مستويات التنظيم في الشركة، وفي الوقت نفسه، يريد الوقوف بنفسه على مجريات الأمور، ولم يكن السيد كارلسون يصر على ممارسة نفس أسلوب جنين الذي يتصف بالرقابة المحكمة وتعدد مصادر المعلومات التى تتمركز حول نفسه، بل كان يسعى للحصول على المعلومات دون أن يتبوأ مركز الصدارة فى تصريف شئون العمليات، وأن يتعرف على مختلف وجهات النظر من غير تفتيت الصفوف وتبديد قوى المرءوسين، وبرغم أن كارلسون، شأنه في ذلك شأن جنين، كان يريد الوصول إلى قرارات عملية وسليمة، فقد كان يسعى للوصول الى هذه القرارات من خلال وسائل اكثر ملاءمة، وكان يشعر بالحاجة إلى تحسين الهيكل التنظيمي للشركة - ولكنه تجنب وضع تنظيم متطرف في تفصيلاته، فقام بتحليل عناصر التنظيم الذي ورثه فى هذه الشركة لتطوير تنظيم جديد كان يعتبر نفسه فى إطاره بمثابة الشخص الأول بين مجموعة من الأشخاص المتساوين فى الأهمية بالنسبة لهذه الشركة.[١٤]

الاهتمام بالعاملين - لقد كان أسلوب كارلسون فى الإدارة يتميز قبل أي شيء آخر بالاهتمام بالعاملين، ولم يكن لدى كارلسون خبرة في أعمال الخطوط الجوية قبل التحاقه بالشركة المتحدة للطيران، فقد كان رئيساً لمجموعة الفنادق الدولية الغربية (Western Hotels International). ومع الاعتراف بالفوارق الهامة بين هاتين العمليتين، كان كارلسون يؤكد ان كلا هذين النوعين من العمل يشتركان فى متغير حاسم واحد وهو العنصر الإنساني[١٥]، وكان يقصد بذلك العملاء وموظفي الشركة المتحدة للطيران على حد سواء.

والواقع أن وجهة نظر كارلسون بأن خبرته السابقة تعتبر مناسبة حتى لإدارة أعمال الخطوط الجوية أمر ملفت للنظر، فمن حيث الجوهر، عكس النظام الذي جاء به كارلسون فلسفة مفادها أنه فى أية منظمة فإن على المدير التنفيذي بالاضافة إلى التأثير على مرءوسيه أن يعاملهم على أنهم أناس جديرون بالاحترام والثقة، وكان يؤيد الرأي الذي يقول بأن «السلطة تفوض إلى المستويات الأعلى من التنظيم». وبعبارات

كارلسون ذاتها، «ان رئيس الشركة يكون له جمهور من الأنصار مثله فى ذلك مثل رجال السياسة، وجمهور المناصرين من العاملين فى الشركة قد لا يتوجهون إلى صناديق الاقتراع كما هو الحال بالنسبة للناخبين، ولكن كل موظف «يختار» فى الواقع ان يقوم بأداء وظيفته بطريقة أفضل أو بطريقة أسوأ، وعلى العاملين من كافة المستو يات فى المنظمة أن يتفهموا «برنامج العمل» لرئيس الشركة، فاذا لم يكونوا يعرفون ذلك، فإنك لن تحصل على تعاونهم الصادق، وفي صناعة خدمات من هذا النوع، إذا لم يحصل الرئيس على تأييد العاملين، فلن يكون أداء العمل بالمستوى المطلوب مهما حاول هذا الرئيس مراقبة العاملين بإحكام»[١٦]

الا تصال بالعاملين في ميدان العمل ـ والمبدأ الثاني الذي يقوم عليه أسلوب كارلسون فى الإدارة هو «استمرار الا تصال بالعاملين» في ميدان العمل، و يرى كارلسون أن هذا المبدأ يشكل حجر الزاو ية فى النطاق الادارى. فهويقول «اننى اعتقد ان موظفى الشركة ينبغى لهم أن يروا الشخص المسئول عن هذه الشركة. و ينبغى لهم أن يتعرفوا عليّ شخصياً والتأكد بأننى استمع لهم عندما يتحدثون إلي، واعتقد أنه من المهم بالنسبة لى أن أعرف مجريات الأمور، و بالنسبة لهم أن يعرفوا أن المدير يهتم بما يجرى فى الشركة من أعمال، وقد بدأت بالسفر والتجوال منذ الأسبوع الأ ول لالتحاقى بالعمل، لدرجة أننى أقضى فى الميدان حوالى ٦٥ بالمائة من الوقت»[١٧] وكان لهذا الأسلوب فائدته من حيث تبادل المعلومات فى اتجاهين، ما بين كارلسون وأفراد العاملين فى كافة المستو يات فى الشركة.

وكارلسون، شأنه في ذلك شأن أي رئيس تنفيذي يواجه هذا الوضع الجديد، قضى قدراً كبيراً من وقته أثناء السنة الأ ولى في «إطفاء الحرائق»، ولكنه يختلف عن الكثيرين من حيث أنه كان ينقل معاركه إلى الميدان الحقيقي، وقد سافر مسافة ١٨٦,٠٠٠ ميل في السنة الأ ولى من عمله فى هذه الشركة، وكان ذلك بغرض سد الفجوة التي نجمت عن الفشل السابق في الا تصالات وكذلك إقناع الموظفين بما لديه

من أهداف.[18] وشركات خطوط الطيران الكبرى تعاني جميعها من نفس مشكلات الاتصال وتبادل المعلومات في الوقت المناسب بين مختلف مستويات التنظيم، عبر المسافات الشاسعة، ومن خلال مختلف مستويات السلطة، فرغم أن أحد رجال المبيعات قد يلاحظ بعض الانخفاض في الطلب على الحجوزات، أو أن مدير إحدى المحطات قد يلاحظ عدم الاستفادة بالشكل الصحيح من بعض الموظفين، إلا أن نقل هذه المعلومات إلى الشخص المناسب الذي تكون لديه السلطة لا تخاذ الاجراء السريع والحاسم ليس من الأمور السهلة، وكان السيد كارلسون يقضي ثلثي وقته (ومعه كبار المديرين أيضاً) في الميدان، و يعلق على هذا بقوله «ولكن في مؤسسة الخدمات كالخطوط الجوية، لا توجد رقابة على النوعية أو إمكانية اكتشاف الأخطاء فيما نقدمه من أعمال. فالموظفون الذين يؤدون العمل من الطيارين وطاقم الطائره وموظفي الحجز والتذاكر إنما يقدمون هذه الخدمة مباشرة إلى العميل، ومراقبة الموظفين لحملهم على حسن أداء العمل ينطوي على وضع حد أدنى للأداء، ولتقديم مستوى أفضل من هذا الحد لابد أن يتمتع الموظفون بمستوى رفيع من الروح المعنوية والحوافز»[19]. وكان أسلوب كارلسون في التعامل مع الموظفين يعزز من هذا الرأي، فمن خلال توزيعه للوقت، وتصرفاته التى لها دلالتها (من أمثال الحديث غير الرسمي مع عمال نقل الأمتعة العاملين في المدرجات وغيرهم) علاوة على تركيزه البالغ واهتمامه بأدق التفاصيل بما يكفل الحصول على خدمات ممتازة[20].

وقد بدأ كارلسون حملة اصلاح على جبهتين، أولا: جعل عملية اتخاذ القرارات لامركزية لاعتقاده فى أن الاشخاص الأقرب من المشكلة هم الأقدر على توفير الحل الملائم لها، وثانياً: لكي يوثق الصلة بين الأجزاء المنفصلة للشركة شرع في تنفيذ برنامج للاتصالات اصبح سمة مميزة له عن غيره من المديرين. وعندما كان يجتمع مع موظفي المحطات، فإنه كان يقدم لهم الإجابات على كافة استفساراتهم، وكان يقيم الحفلات للتعارف في كل مدينة ليتسنى للموظفين التحدث معه شخصياً في جو غير رسمي

و بارتياح تام، وكان الموظفون يلقون عليه أسئلة صريحة وكان بدوره يقدم لهم إجابات مباشرة وصريحة أيضاً، وإذا لم يكن لديه الجواب الصحيح، فإنه كانت لديه الشجاعة للتصريح بهذا و بعد ذلك يطلب من موظفي الإدارة المركزية فى الشركة السعي إلى متابعة الموضوع والوصول الى الجواب الصحيح.

وقد ذكر أحد نواب الرئيس في هذه الشركة أن «المعضلة التي واجهها كارلسون عند التحاقه بالعمل في هذه الشركة كانت تتمثل في تغيير طبيعة الشركة المنظمة مع الاحتفاظ بالنظام في العمليات والخدمات في هذه الشركة، وكذلك في كيفية الخروج عن اطار النظم الروتينية لحمل العاملين على التحلي بروح المبادرة مع الاحتفاظ في الوقت ذاته، باحترام مسئوليات وسلطات الإدارة العليا في اتخاذ القرارات»[٢١]. وتكمن في هذه التصرفات واحدة من المشكلات التي ترافق تطبيق أسلوب العمل بروح الفريق. فالعمل كفريق قد يبدو جيداً من حيث المبدأ ولكنه باهظ التكاليف من حيث استقطاعه لقدر كبير من وقت المدير الذي كان سيصرفه في تطو ير جماعات عمل فعالة، وليس بالإمكان أن نطلب من المرءوسين التصرف كفريق وحسب، فكان كارلسون يصرف ساعات طو يلة جداً لتشكيل فريق يتصف بالفاعلية، و بالاضافة إلى ذلك، فإنه بمجرد ظهور هذا الفريق تكون له هو يته المتميزة التى يمكنه معها من **إذابة** سلطة الإدارة العليا ورقابتها، وكارلسون، شأنه في ذلك شأن المديرين التنفيذيين فى ماتسوشيتا، كان على استعداد للتعايش مع هذا الخطر وتقبل البدائل المحزنة.

و برغم أن أسفار السيد كارلسون الكثيرة قد جعلت الوقت الذي يصرفه فى المركز الرئيسي للشركة محدوداً، إلاّ أنه كان يفضل أن يكون على اتصال وثيق بالعاملين في الميدان، وكان يطلع هؤلاء الموظفون على بعض الإحصائيات اليومية عن عمليات الشركة والتى كان ينظر اليها سابقاً على أنها من المعلومات السرية والبالغة الحساسية التى لا يجوز للعاملين في الميدان الاطلاع عليها، وكان هدفه من ذلك تبديد الاشاعات والشكوك، و يقول في هذا المجال بأنه لا يوجد شيء أسوأ تأثيراً على الروح المعنو ية

للعاملين من نقص المعلومات وعدم إتاحتها للمستويات الدنيا من التنظيم، وقد بذلت قصارى جهدي للتخفيف من أثر هذه المشكلة»[٢٢].

وقد علق أحد المديرين العاملين لدى كارلسون على تمسكه بالإدارة الميدانية بقوله: «إن السيد كارلسون لم يكن يمارس هذه الإدارة الميدانية بنفسه فحسب، ولكنه جعل ذلك شرطاً لكل من يريد العمل تحت إدارته، ونتيجة لذلك، لم يكن العديد من كبار المديرين فى الشركة من النوع الذي يجلس في مكتبه، فقد كنا نقضي وقتا طويلاً في السفر وكنا نستمع كثيراً إلى الموظفين فكان لهذا أثره في تعزيز الاتصالات الصريحة من غير تحفظ بين الإدارة وموظفي الشركة»[٢٣]، وعلق مدير آخر على هذا بقوله: «خلال عام من تولي كارلسون إدارة هذه الشركة، بدأت الفواصل العازلة في السقوط وبدأ العاملون يسيرون معاً في نفس الاتجاه. وكان في ذلك حوافز كبيرة للغاية بالنسبة للعاملين في الإدارات المتوسطة، حيث تبين لهم أن بإمكانهم فعلاً التأثير على مجريات الأمور. وقد نجح هذا الأسلوب فعلاً لأنه لم يكن من قبيل الحملات الدعائية الجوفاء. وكان كارلسون يبدي الاحترام الصادق لمختلف الوظائف التى يؤديها العاملون. وعندما تبين لهؤلاء أنهم موضع احترام وتقدير من جانب المدير، بدءوا بدورهم يعيرون الاهتمام لما يؤدونه من وظائف»[٢٤].

وعند التعامل مع جماعة الإدارة التنفيذية، فإن أسلوب كارلسون في الإدارة الميدانية أدى إلى الخروج بتكتيك اطلقت عليه عبارة «الإدارة بالتجوال». و يصف أحد نواب الرئيس في هذه الشركة هذا التكتيك بقوله: «لقد كان لهذا الأسلوب أثره هنا في الادارة المركزية للشركة، فقبل قدوم كارلسون كنا نعاني من الإفراط في الطبقية والروتين المعقد، وعندما جاء كارلسون، فإنه إذا كان لديك سؤال تريد أن تطرحه على رئيس قسم من الاقسام أو اذا كان لدى رئيس هذا القسم سؤال يريد طرحه عليك لم نعد نتعامل من خلال الطبقات عبر المستويات الوظيفية المختلفة من التنظيم، وانما اصبحنا نذهب للجهة المعنية مباشرة، وفي السابق كنا نتصل عن طريق المذكرات أو

الهاتف، ولكن بعد مجيء كارلسون أصبحنا نذهب بأنفسنا لمقابلة الشخص المطلوب والتحدث معه وجها لوجه، ولم يكن كارلسون يؤمن بالتفويض الرسمي، كما لم يعد يسند الوظيفة إلى شخص ما ويجلس انتظارا للنتائج. بل أصبحت الإدارة معنية ومهتمة بتلقي الأسئلة عن كافة شئون العمل، والاعتراف بأهمية وقيمة أفراد العاملين على أساس التعامل المباشر معهم كان من بين العوامل الأساسية لوضع هذه الفلسفة موضع التنفيذ، وقد استغرقنا الأمر وقتاً طويلاً إلى أن تمكنا من التخلص من حالة الركود التى كانت تسود في هذا المكان»[٢٥]. ومن خلال اتباع العديد من الوسائل لضمان اللقاء المباشر مع العاملين في الميدان، نجح كارلسون في تبسيط الهرم التنظيمي للشركة، والنتائج الإيجابية لذلك كان انخفاض عدد مستويات التنظيم وتحسين الاتصال الصاعد والنازل، اما المساوىء فكانت فى نطاق إشراف أوسع من ذي قبل، وتقليص السلطة المركزية.

والواقع أن اتباع سياسة ترتكز على الاهتمام بالناس (للعاملين والعملاء) وكون الادارة قريبة من العاملين ليست وصفات مؤكدة للنجاح، وقد حاولت بعض المؤسسات الأخرى تطبيق هذا الأسلوب وفشلت، فيبدو أن الأساس لأي أسلوب ناجح في الإدارة هو وجوب توفر نظام متكامل ومترابط منطقياً، ففي الشركة المتحدة للطيران، كان الاهتمام بالناس والوقوف على الأوضاع في الميدان من العوامل الهامة جداً لنجاح الإدارة، ولكن هذا كان مجرد جزء من خطة كارلسون لتغيير أوضاع الشركة.

اللامركزية: تعتبر اللامركزية العنصر الثالث من العناصر التى ينطوي عليها أسلوب كارلسون في الادارة، فقد ثبتت له جدوى هذا الاسلوب في ادارة مجموعة الفنادق الدولية (WIH)، ولكن المشكلة الآن أن اتباع اللامركزية في اعمال الخطوط الجوية يتناقض مع «الحكمة التقليدية» لهذا القطاع من العمل.

ولكن كارلسون خلال فترة رئاسته لهذه الشركة لم يصدر أي قرار بالتحول إلى

اللامركزية، وبدلاً من ذلك فقد دعا المديرين التنفيذيين للشركة وزوجاتهم حيث اصطحبهم على متن إحدى الطائرات إلى مدينة لوس انجلوس في أوائل عام ١٩٧١م لعقد سلسلة من الاجتماعات في نهاية الأسبوع، وقد علق كارلسون على هذا لاحقاً بقوله «لقد آن الأوان للخروج من الأزمة التى أوجدها جو العمل في المكاتب التنفيذية ولإتاحة الفرصة للنظر في بعض البدائل المتاحة، يضاف إلى ذلك أن بعض الزوجات لم يسبق لهن اللقاء معاً، وكان معظمهن يبدي التذمر بسبب انشغالنا الساعات الطوال في العمل لحساب الشركة»[٢٦].

وبرغم أن هذه الاجتماعات لم تكن منظمة بشكل رسمي، إلا أن كارلسون كان يهدف من هذه الاجتماعات إلى العمل معاً للتفكير في إمكانية تشكيل بعض مراكز الأرباح التى تعمل على التخلص من معضلة التأخير في اتخاذ القرارات»[٢٧]، وقد تداول الحاضرون فكرة تشكيل عدد من المراكز من هذا النوع مدة يومين متتاليين، ومع اختتام هذه الاجتماعات، تم إعداد خارطة قسمت بموجبها الولايات المتحدة إلى ثلاثة من الأقسام اللامركزية، وبعد ذلك ناقش هؤلاء المديرون المعايير والمعطيات التى يأخذ بها النظام الحالي للشركة، فتقرر تطبيق اللامركزية على أعمال التسويق وأن تكون تحت إشراف أحد نواب الرئيس التنفيذيين ليكون على اتصال مباشر بالإدارة العليا. أما عمليات الطيران فقد تقرر تنفيذها وفقاً لتنظيم أشبه بالتنظيم المصفوفي، مع إتاحة فرصة الاتصال المباشر بالمركز الرئيسي في الأمور الهامة ولكن بقية الأمور الهامة الأخرى من أنشطة العمليات مثل الصيانة، وخدمات التغذية، وإعداد التقارير فيجب أن تحال إلى نواب الرئيس في المناطق والى مديري محطات الطيران المعنيين. وكان الأثر الذي ترتب على إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للشركة هو تحول هذه الشركة بالفعل إلى ثلاث شركات متوسطة الحجم كل واحدة منها تتنافس مع بقية الخطوط الجوية للحصول على الركاب وتتنافس فيما بينها لتحقق كل منها أفضل النتائج.[٢٨]

والمقارنة في هذا المقام بين الشركة المتحدة للطيران وشركتي آي تي تي وماتسوشيتا

من حيث الهيكل التنظيمي قد يكون فيها بعض الفائدة والإيضاح، فالخطوط الثنائية للسلطة والتنافس فيما بين الوحدات العاملة تعتبر، في بعض النواحي، مشابهة للنظم التى اتبعها كل من جنين وماتسوشيتا، فتشترك هذه المؤسسات الثلاث ببعض عناصر التنظيم المشتركة، على أن الطريقة التى طوربها كارلسون جهازه الإداري (والتي تتمثل بدعوة المديرين إلى مكان بعيد والعمل المشترك على وضع خطة يلتزم بها الجميع) كانت أشبه بالطرق التي يتبعها اليابانيون، وهذه المقارنة توحي بأن مهارة المدير هي التى تبث روح الحياة في النظام وفي الهيكل التنظيمي وهي التى تحدد نمط أسلوبه في القيادة.

الاتصال المباشر بقاعدة الهرم التنظيمي (Base Touching) ـ والقصد من هذا الاتصال هو التشاور مع المرءوسين في اجتماعات مواجهة غير رسمية تشكل واحداً من العناصر الهامة الأخرى من أسلوب كارلسون في الإدارة، وكما لاحظنا في ماتسوشيتا، فإن مثل هذا الحوار لايُعتبر بمثابة قناة من قنوات الحصول على المعلومات فحسب، ولكن أيضاً كوسيلة لامتزاج الآراء حول صحة الأفكار الجديدة قبل تطبيقها. و يؤكد أحد المديرين التنفيذيين أن هذا النوع من الاتصال كان «يشكل جزءاً من الطرق التي يتبعها كارلسون في تصريف شئون العمل... فكان الاتصال يتم على مستوى القاعدة وعلى المستويات الدنيا الأخرى من التنظيم وذلك لاستشفاف بعض الآراء والأفكار منهم لدراستها وتطبيقها». فيلاحظ أن هذا الأسلوب يتفق إلى أبعد الحدود مع الأساليب المتبعة في اليابان في اتخاذ القرارات ووضعها موضع التنفيذ.

فأصبح التشاور مع المعنيين بالأمر يشكل شرطاً أساسياً في معظم ما يتخذ من قرارات في الشركة المتحدة للطيران، واذا أخذنا بعين الاعتبار النظام اللامركزي الذي طبقه كارلسون، فإن هذا التشاور كان بمثابة «القفاز المخملي» الذي تمارس الإدارة العليا من خلاله التوجيه بدون الإخلال بسلطات المديرين التنفيذيين (سلسلة المراجع). و يعلق أحد المديرين في الشركة على هذا الأسلوب بقوله: «إن البراعة تتمثل في العمل

من خلال الآخرين، ليس باصدار الأ وامر، وانما بكسب تأييدهم واقتناعهم بمزايا البرنامج ومنطقه وأهدافه، و بالطبع فان هناك أوقات لايكون لديك فيها أي خيار آخر سوى إصدار الأ وامر، لأن العمل ينبغي أن ينفذ فوراً من غير تأخير، وعندما يجري تخفيف الرقابة المركزية، تصبح المنظمة أقل استجابة من ذي قبل، و بذلك فإن اتباع أسلوب التشاور قد عزز بالفعل من استجابة العاملين وتأييدهم لما تطلبه الإدارة، فإصدار الأمر يترتب عليه الإذعان فحسب، أما التشاور فمن شأنه أن يأتي بالتأييد والدعم من جانب الموظفين الذين جرى التشاور معهم بشأن ما سينفذونه من أعمال، وفي أعمال الخدمات فإن التمييز بين الإذعان والاقتناع يعطي فارقاً كبيراً في نوعية مايقدم من خدمات»[٢٩]. والواقع أن هذه الآراء مطابقة إلى حد مذهل للنظرة التى ينظرها المراقبون ومهندسو الإنتاج في شركة ماتسوشيتا برغم أنهم لا يعملون في قطاع الخدمات.

الرغبة في الحصول على المعلومات: إن كارلسون، شأنه في ذلك شأن جنين وماتسوشيتا، مولع بالحصول على المعلومات، كما أنه يتحلى بحس مرهف في تقدير المواقف مما يجعله يغوص في أعماق المشكلات، و برغم أن اهتمامه كان منصّباً على المبادىء العامة، فإنه كان يحث دائماً على العمل، و يصف أحد الزملاء السيد كارلسون بقوله: «لقد كان لكارلسون قدرة نادرة على التركيز على هدفه والسير خطوة خطوة للوصول إلى هذا الهدف»[٣٠]. و يصف أحد المراقبين أسلوب كارلسون هذا بقوله: «نتيجة لا تباعه أسلوب المواجهة مع الجهات المعنية بالعمل، فقد كان يجتمع بأعداد كبيرة من الناس ويحصل على كميات كبيرة من المعلومات، وكان يحتفظ بهذه المعلومات و يقوم بتنقيحها وتجميعها، ثم بحثنا بعد ذلك و بشكل مستمر لمتابعة المسائل التي سبقت إشارتها، أو الاقتراحات التى جرى التقدم بها»[٣١]، وكانت الطرق التي يتبعها باهظة التكاليف من حيث استغراقها لوقت المديرين، و بالتالى فقد كانت تثقل كاهله بالمعلومات وبمتطلبات المتابعة، ولكن الفرصة كانت أقل في ظل مثل هذا النظام

لقيام المرءوسين بتمحيص الانتقادات أو البدائل أو المعلومات.

ولم يكن كارلسون يعتمد على قناة واحدة للحصول على المعلومات، فقد كان يكلف موظفيه بإعداد الدراسات عن خلفية الموضوع لتدعيم مايجري التقدم به من مقترحات تنفيذية، و يذكر أحد الموظفين في هذا الخصوص مايلي: «لقد كنا نقوم بدراسات سابقة موسعة قبل اتخاذ أي قرار من القرارات، وكنا نحصل باستمرار على عدد من المدخلات من مصادر المعلومات المختلفة»،[٣٢] وعلى سبيل المثال، عندما خامرت كارلسون بعض الظنون بشأن حاجة النظام المحاسبي لمراجعة شاملة، قام بتشكيل لجنة خاصة تتألف من ستة عشر شخصاً وتضم موظفين استشاريين وتنفيذيين يمثلون مختلف وجهات النظر في المنظمة، وكانت مهمتهم هي: الحصول على المعلومات عن خلفية الموضوع واعداد تقرير بذلك، وقد استغرقهم هذا العمل عاماً كاملاً، ولكن هذا التقرير أدى إلى حصول تغييرات جذرية في النظام المحاسبي، وكان قابلاً للتنفيذ. وقد لخص أحد المراقبين هذا التقرير فيما بعد بقوله: «إن الأساس في جعل القرار قابلا للتنفيذ ليس الحصول على الحقائق، ولكن التوصل إلى اتفاق فيما بين الموظفين الرئيسيين المعنيين بالأمر حول ماتعنيه هذه الحقائق وحول ما ينبغي اتخاذه من إجراءات بشأنها. ففي دراسة النظام المحاسبي، كان جميع المعنيين قد شاركوا في إعداد التقرير وعلى استعداد لتنفيذ ماورد به من توصيات»[٣٣]. والواقع أن هذا المثال يوضح بجلاء أسلوب كارلسون الذي يتمثل فى اشراك الجهات التى ستتولى تنفيذ القرار في وضع هذا القرار واقتناعها بسلامته وقبولها بالتنفيذ و بأهمية الحصول على التفاصيل الكافية من الجهات الاستشارية لضمان جلاء الصورة وشموليتها.

المشاركة في التخطيط والرقابة ـ إن النظام الذي تتبعه الشركة المتحدة للطيران في التخطيط والرقابة يعتبر بمثابة الميزة الرئيسية السادسة لأسلوب كارلسون في الإدارة، بل هو بمثابة العمود الفقري لهذا الأسلوب، فبعد تولي كارلسون السلطة في هذه الشركة مباشرة، تبين له وجوب التركيز من جانب مديريه على العائدات والتكاليف وتحديد

المسئولية عن هذه العناصر على أدنى المستويات التنفيذية، وقد قام كارلسون بتشكيل ثلاث من لجان العمل الخاصة للقيام بهذه المهمة، وكانت هذه المجموعات تضم بعض المديرين التنفيذيين الذين لآرائهم قيمتها . وقد وفرت مقترحاتهم للشركة الوسائل التى يمكن بها تصريف شئون العمل في ثلاثة من الأقسام اللامركزية، مع ابقائها في الوقت ذاته لتعمل في إطار الهدف العام للشركة.

ويعلق أحد المديرين التنفيذيين في إدارة التخطيط لهذه الشركة على هذا بقوله: «لقد كان أول الإجراءات التى اتخذها كارلسون هو التحول إلى اللامركزية، وبعد ذلك شعر بالحاجة لوجود نظام للمعلومات الادارية لمراقبة هذا الاتجاه اللامركزي. وقد قمنا بوضع هذا النظام مع مشاركة مكثفة من الجهاز التنفيذي للشركة، وقد تمكنا من تحديد المسئوليات وحصرها في ١٧٠٠ من مراكز التكاليف والعوائد في كافة أنحاء الولايات المتحدة، أي على مستوى كل مدير من مديري المحطات في المطارات»[٣٤].

ولإقفال حلقة نظام التخطيط والرقابة هذا، كان كارلسون يقدم المكافآت إلى المديرين وفقا لما يقدمونه من أداء في اطار الخطة الموضوعة، وقد حفزت هذه المكافآت العاملين على التنافس فيما بينهم على مستوى الفريق التنفيذي وكان لها أثر ايجابي. وحسب رأي أحد مديري الإدارة المتوسطة، «فقد كان من الواضح أن الأمور آخذة في التحسن. فأولاً وقبل كل شيء بدأت في تفهم مايجري من حولي من تطورات. وثانيا، كان كارلسون وفريقه أكثر لياقة وتهذيباً في متابعة الأداء، وكانت تطلعاتنا والتزاماتنا تنبثق من القاعدة صعوداً إلى المستويات الأعلى من التنظيم بحيث يشعر المرء بأنه على علم بمجريات الأمور، فاذا تقدمت بتصورات معينة تصبح المسئول عن وضع هذه التصورات موضع التنفيذ، وفي الماضي لم يكن للواحد منا في الواقع أية سيطرة تذكر على مجريات الأمور، وبالتالي فقد كان بامكان المرء التملص من المسئولية عن أي من النتائج التى يحققها، أما الآن فإذا لم تضع خطة عمل لنفسك، فإنك ستنال العقاب على ذلك[٣٥].

ومن المفيد أن نقارن بين نظم المعلومات الإدارية في كل من الشركة المتحدة، وماتسوشيتا، وآي تي تي جنبا إلى جنب، فقد كان نظام كارلسون في التخطيط والرقابة يتصف بقدر عال من التفصيل شأنه في ذلك شأن نظم الشركتين الأخرتين. وقد كان إعداد هذه الخطة يستغرق عاماً كاملاً وتنطوي على دورة من ١٢٠ خطة من الخطط المكتوبة، ومحاضر الاجتماعات التي تتمخض عن خطتين: إحداهما سنوية والثانية لخمس سنوات. و يوازي ذلك مجموعة أخرى من التقارير ومحاضر الاجتماعات لمتابعة النتائج المتحققة في ضوء الخطط الموضوعة، كذلك فإن نظام الرقابة في الشركة المتحدة، شأنها في ذلك شأن نظيرتها، كان يركز على العوامل الرئيسية، مثل قابلية تحقيق الربح (للرحلات المنفردة) ومؤشرات الإنتاجية (عدد الركاب أو الحمولات التي تصعد على متن الطائرة في كل ساعة عمل للموظف)، وكانت هذه المقارنات للجوانب الرئيسية من العمل تعرض على شكل تقارير شهرية.

ومن الناحية الظاهرية فإن أوجه الشبه بين هذه الشركات الثلاث تعتبر ملفتة للنظر أيضاً، ولكن الخلافات تبرز عندما نتفحص **عملية** التخطيط في كل واحدة منها. و يذكر أحد كبار موظفي التخطيط في الشركة المتحدة أن الذي جعل عملية التخطيط لدى كارلسون عملية ناجحة وقابلة للتطبيق، هو أنه كان يجري «تدليكها» بشكل مستمر، فالخطة بحد ذاتها لم تكن بنفس القدر من الأهمية التي يوليها كارلسون بالحوار. فأولاً كانت الخطة تبني على البيانات والمقترحات التى ترد من الموظفين التنفيذيين العاملين في الميدان، وهذه العملية تتطلب قدراً كافياً من الدقة لضمان إثارة مختلف الآراء، وكانت هذه المسائل تعالج على أساس المواجهة، وقد أدى هذا الى نوع من لعبة «البوكر» ما بين الفروع بين فترة وأخرى، وكان البعض يتقن هذه اللعبة اكثر من البعض الآخر، وكان وضع جداول رحلات الطائرات على سبيل المثال واحداً من الموضوعات مثار الجدل والخلاف، وفي بعض الأحيان كنا ما نزال نحاول التوصل إلى اتفاق إلى أن يتداركنا الزمن مما يضطرنا إلى إلغاء بعض الرحلات بطريقة تعسفية في

سبيل جعل برنامج بقية الرحلات قابلاً للتنفيذ ، و بذلك لم يكن هذا النظام من النوع الذي يتصف بالكمال»[٣٦] .

والمقتطف أعلاه يكشف النقاب عن عملية مشابهة لما يتبعه ماتسوشيتا ويختلف في بعض الجوانب الهامة عما كان يمارسه جنين ، فالشركة المتحدة ، شأنها في ذلك شأن الشركات اليابانية ، كانت تثير جوانب الخلاف والآراء المختلفة في مناخ من العمل بروح الفريق الذي يسعى لتسوية الخلافات ، وقد كانت هناك بعض الصعوبات : فالتسويات التى كانت تتم لم تكن على العموم فى صالح الشركة على المدى القريب . وبمنح المرءوسين مزيداً من النفوذ ، أصبحت الشركة المتحدة للطيران تعتمد إلى حد بعيد على تصرفاتهم التى كانت في صالح المؤسسة إلى أبعد الحدود ، سواء على المدى القريب أو البعيد ، وفي الوقت الذي كانت فيه الشركة المتحدة شبيهة بشركة ماتسوشيتا في بعض الجوانب ، إلا أنها لم تكن تتوفر لديها القيم الروحية المتأصلة ، كما لم تتحقق لها الأقلمة الاجتماعية البالغة الدقة للتوحيد بين أعضاء العاملين في الشركة .

ووفقا لنظام جنين كان لعب «البوكر» بين المرءوسين أقل من الشركتين الأخريين ، فالسيد جنين ، الذي كان يمارس نظام الضبط والمراجعة المزدوجة ، كان أكثر من غيره إحكاماً فى السيطرة على مجريات الأمور ، و بالتالي فقد كان أفراد الموظفين يمارسون قدراً أقل من النفوذ ، ففى شركة آي تي تي كانت قنوات المعلومات الموازية وما يصاحبها من سعي جنين الحثيث للحصول على الحقائق الثابتة يضمنان قيام جميع المديرين بكشف مالديهم من معلومات ، وهو عامل بالغ الأهمية بالنسبة لشركة متعددة الأنشطة مثل شركة آي تي تي ، أمّا نظام كارلسون فربما كان أقل كفاءة فى ضمان وضع كافة الحقائق على مائدة الاجتماع في جميع الأ وقات ، ولكن في شركة خدمات مثل الشركة المتحدة ، فإن انخفاض الكفاءة فى نظام اتخاذ القرارات قد يكون الثمن الذي يدفع مقابل تحسن معنويات الموظفين ، علاوة على كونه من الأمور الجوهرية لتأمين رضى العملاء ، و يبدو أنه في المؤسسات التى لا تقدم خدمات من هذا النوع ،

فإنه بالإمكان تطبيق نفس تحليلات «التكاليف ـ والمنافع».

وخدمة لأغراض الشركة المتحدة، فإن نظام التخطيط والرقابة بالنسبة الى كارلسون كان ينطوي على توفير مصدر موثوق به من التقارير. و بعض المفارقات كانت تسترعي انتباه الإدارة، ولكن الأهم من كل ذلك أن هذا النظام كان بمثابة قناة للحوار فيما بين الجانبين التنفيذي والاستشاري من العاملين في الشركة، وهو أمر ضروري لممارسة أسلوب العمل بروح الفريق بالنسبة للإدارة.

تقديم الدعم لكبار المديرين التنفيذيين ـ والعنصر السابع لأسلوب كارلسون في الإدارة يتمثل في علاقته مع كبار الموظفين التنفيذيين العاملين لديه، فقد كان كارلسون يثق في مديريه، وقد كان معدل ترك الوظائف التنفيذية العليا فى الشركة المتحدة منخفضاً، فالعديد من هؤلاء المديرين يلتحقون بوظائفهم منذ اكثر من عشرين عاماً ـ وهذه احصائيات تنافس شركة ماتسوشيتا، بكادرها من المديرين الرئيسيين الذين يقضون كل حياتهم العملية في الشركة، وهذا بالطبع، يمكن له أن يؤدي إلى مقاومة التغير وأن يقود إلى حالة من الركود والتجمد، وهو من المشكلات الدائمة. وقد ذكر كارلسون في هذا الخصوص أن «المشكلة بالنسبة للعديد من كبار المديرين التنفيذيين هي أنهم يصبحون مبرمجين إلى الحد الذي يجعلهم يتوقفون عن الاستماع للآخرين، فهم يصلون إلى مراتبهم هذه عن طريق الترقيات التدريجية عبر المستويات المختلفة للتنظيم، و يتعرفون على الطرق التى تنفذ بها الأعمال و يعتادون على هذه الطرق، وهذه عملية طبيعية، فمع التقدم في السن، يميل الإنسان إلى الإنسحاب من مسرح الاحداث. و يبدأ فى الاجتماع فقط بمن يرتاح إليهم من الناس وفى تجنب الأخبار السيئة. وهذا هو بداية ما أسميه سرطان المؤسسات»[٣٧].

ولمجابهة هذا الاتجاه كان كارلسون يقوم بتمرير كبار موظفيه على الوظائف الرئيسية، وقد ذكر أحد المديرين فى هذا الخصوص أنه «قبل قدوم كارلسون إلى هذه الشركة، كانت توجد اختصاصات وظيفية محدد المعالم، فاذا كنت تعمل رئيساً

للتسويق فقد كنت أشبه بالبارون فى إقطاعيتك، فلا تتحدث مع العاملين فى أي من المجالات الأخرى إلاّ فى الإجتماعات الرسمية على مستوى الإدارة العليا، وقد أدت اللامركزية إلى تغيير هذا الوضع، بالإضافة إلى اجتماعات التخطيط التى لاتحصى والتى كانت تتم على المستويات الدنيا، وقد ساعد فى ذلك تمرير الموظفين على الوظائف بحيث تكونت لدى المديرين الرئيسيين نظرة شمولية، وقد ساعدنا هذا التهجين على الانطلاق خارج قيود التفكير المتجمد الذي كانت تعاني منه الشركة الى حد بعيد»[٣٨].

وكان كارلسون يسعى عن قصد لاتباع عدد منوع من الأساليب والأفكار فى اختيار المديرين من حوله، وقد علمته مشاعره تجاه الناس أن شخصيات المستشارين تؤثر على الطريقة التى ينقلون بها الحقائق، وكان يختار مديرين ممن لديهم خبرة واسعة فى أعمال الخطوط الجوية وآخرين ممن ليست لديهم هذه الخبرة، فكان البعض منهم من قدامى الموظفين أما البعض الآخر فقد كان من الأخصائيين الشباب، وفور توليه إدارة الشركة المتحدة للطيران قام بتعيين أحد المستشارين والحقه بآخرين فيما بعد، لمساندة نائب الرئيس التنفيذي الذي كان يعتمد عليه سلفه اعتماداً كلياً.

وقد نجح كارلسون نجاحاً كبيراً فى تحقيق التوازن بين شخصيات المديرين. وبالرغم من الفوارق والخلافات بين صفوف العاملين فى هذه الشركة، إلا أنه لم يكن هناك تضارب خطير فى المصالح الشخصية فيما بينهم، وكان كارلسون يتيح الفرصة للجميع للاتصال به ولم يكن يحابي أحداً، ومن وجهة نظر كبار المديرين فى الشركة، فقد كان ثمة قدر كبير من الترابط والتفاهم ما بين كارلسون ورجال الإدارة العليا فى الشركة، وقد علق أحدهم على ذلك بقوله: «إن تصرفاته التى كانت مزيجاً من الضغط والإطراء حملت العاملين معه على الإخلاص والولاء، فقد كان يتصرف بطريقة غير رسمية لكنه لم يكن يقيم علاقات خاصة حميمة مع أحد من المديرين، كذلك فقد يحث على العمل الجاد ولكن سلوكه يتصف بالكياسة واللطف، وكان يهتم بمساعديه

على أسس إنسانية من غير توليهم بالرعاية الكاملة. فقد كان يعاملنا بصفتنا زملاء أو شركاء اكثر من معاملتنا معاملة الموظفين»[٣٩].

وكان كارلسون يعمل ستة عشر ساعة في اليوم وكان يتوقع أن يعمل كبار موظفيه هذا القدر من الساعات، وشأنه في ذلك شأن كل من جنين وما تسوشيتا، فإن كارلسون أيضاً لم تكن تستحوذ على فكره أي من الهواجس، وكان لايتطلع إلى أي شيء أقل من بث روح الحياة من جديد فى منظمة فقدت روحها المعنوية وآلت إلى حالة من البيروقراطية المفرطة، وعندما يحاول رئيس تنفيذي تحقيق شيء خارق للعادة، فانه لا بديل له عن التركيز، والإرادة القوية، وتوفر الوقت. ولكن عندما كان العمل ينتهي، فإن كارلسون لم يكن يفرض قيوداً إضافية على وقت المديرين، وفى الحقيقة أن كارلسون منح فريق الإدارة لديه إجازة إضافية علاوة على إجازة أعياد الميلاد، وكان ذلك بعد أيام ثلاثة فقط من توليه رئاسة هذه الشركة، حيث قال إن أعياد الميلاد هي الوقت الذي ينبغي أن يخصص للعائلة. فدعونا نقضي وقتنا مع أسرنا لنعود بعدها الى هنا ومن ثم ننصرف الى العمل من جديد»[٤٠].

ومما لاشك فيه أن مشاعر السيد كارلسون تجاه الناس قد ساعدته على الاحتفاظ بالهوية المميزة له فى العمل بروح الفريق، وقد وصفه أحد نواب الرئيس بقوله: «لقد كان بالغ الحساسية لتجنب جرح مشاعر الآخرين. فقد كان يراقب الاجتماع بمهارة فائقة لدرجة انه كان يندر معها أن تحصل ثورة غضب واحدة أثناء هذا الاجتماع، وعندما كانت تقع مثل هذه الأمور فقد كان يأخذ الشخص الذى يلحق به أي أذى جانباً ليقول له: «لقد أحسنت عملاً اليوم لمساعدتنا فى التعرف على الموضوع من كافة جوانبه الايجابية والسلبية؛ وكان يفعل ذلك بصدق وإخلاص»[٤١]. وبالطبع فإن كبت الخلاف الصريح والمكشوف له مخاطره، ففي معظم الأحيان، كانت المصالح الشخصية تدخل فى هذه الخلافات ولكن هذه الخلافات كان لايتم التصريح بها الا بعد معرفة أساسها ومصدرها الأصلي، ولكن الأخطر من ذلك أن الشركة المتحدة كانت مشهورة

بوجود أقسام تقليدية فيها لم يكن كارلسون يرغب فى الحط من قدرها مما منعه من تطبيق طرق ووسائل عمل جديدة فى هذه الأقسام.

اجتماعات فرق العمل - والخاصية الأخيرة لنظام كارلسون فى الإدارة تتمثل فى التركيز على العمل بنظام اللجان والاجماع، فقد كان للشركة المتحدة لجنتان رئيسيتان هما: لجنة إدارة العمليات (DMC) التى تعنى بالمسائل المتعلقة بالعمليات ولجنة سياسة المؤسسة (CPC) التى تعنى باستراتيجية العمل لهذه المؤسسة، وأعمال هاتين اللجنتين أهم بكثير مما يوحي بهما اسماهما، وقد كانت هاتان اللجنتان معاً تمثلان القمة بالنسبة لنظام الشركة المتحدة في اتخاذ القرارات. فمعظم القرارات الرفيعة المستوى كانت تتخذ من خلال اجتماعات هاتين اللجنتين، وكانت المحاضر التفصيلية لهذه الاجتماعات تتضمن خطوات العمل المحددة التى جرى الاتفاق بشأنها مع تحديد الشخص المسئول عن تنفيذها، وقد علق أحد المديرين على هذه الاجتماعات بقوله: «لقد كان من الصعب دفن أي موضوع فى اجتماعات الإدارة، فقد كانت مهام العمل تحدد من خلال محاضر الاجتماعات وكان المرء يلاحق من فرق المتابعة إلى حين قيامه بخطوة العمل التى يكون مكلفاً بها»[٤٢]. وكان نظام المتابعة هذا بسيطاً للغاية، فقد كان صغار الموظفين هم الذين يتابعون بالتفصيل كافة القرارات وكافة الإجراءات التى لم تستكمل بعد، وكانت مسئوليتهم تنحصر فى الاتصال بالمدير التنفيذي المسئول عن كل واحد من الإجراءات إلى حين استكمال تنفيذه، وقد كان للاتصالات الوثيقة والمكثفة بين موظفي المكاتب التنفيذية فى الشركة المتحدة أثرها الكبير فى تسهيل عملية المتابعة هذه، كذلك فقد كان لمسحة العلاقة الشخصية أثرها فى تسهيل هذه المهمة التى تصير عبارة عن نظام مضني وممل من نظم الرقابة البيروقراطية إذا لم تكن هناك علاقات شخصية.

وكانت تصرفات كارلسون فى الاجتماعات أحد العوامل الهامة لإنجاح الجلسات. فتجده يفتتح الجلسة بقوله: «أود أن أضع هذا الموضوع على مائدة البحث لنقوم بمناقشته

معاً مناقشة جيدة، ولا يشترط أن نتوصل إلى حل لهذا الموضوع الآن ولكن دعونا نحاول التركيز عليه للخروج ببعض الاسئلة ومحاولة التوصل إلى الإجابات عليها»[43]. ولم يكن كارلسون فى العادة يجلس على رأس الطاولة أو يترأس الجلسة بنفسه، بل كان يشارك فى إلقاء الأسئلة و يصغي بمنتهى العناية والحرص، وقد وصفه أحد المديرين بقوله[44]: «لقد كان أشبه بمدرب الفريق منه بالكابتن لهذا الفريق». وكان تركيز كارلسون على العمل بروح الفريق واضحاً من تصرفاته ومن ميله لاستخدام عبارة «نحن» فى كافة مراسلاته بدلاً من عبارة «أنا». وقد تمخض هذا الأسلوب الذي انتهجه عن تعزيز روح التعاون أكثر مما هو معروف فى العديد من الشركات الأخرى. ولكن الخطورة فى هذا أن هيمنة الوئام على جو الاجتماع من شأنها أن تقلل من القدرة على حل المشكلات.

وعندما يكون كارلسون على اتفاق تام مع مستشاريه، تجده يبذل فى مقابل ذلك قصارى جهده في محاولة لدعم موقف الجانب الآخر بكل مالديه من منطق، وقد علق أحد الموظفين على ذلك بقوله: «لقد كان يسعى للتعرف على مختلف وجهات النظر بين المديرين، و بذلك فقد كان لكل واحد فى المجموعة الحق فى الاعتراض بصوت مرتفع اذا كان يرى أن الموقف يستدعي ذلك»[45]. وكانت القاعدة الوحيدة التى يتبعها كارلسون هي: خالف فى الرأي ولكن لا تكن مكروها، فكان كارلسون يقدر الخلافات الموضوعية ولكنه يحاول فى الوقت نفسه الحد من الخلافات الشخصية إلى أقل قدر ممكن.

و برغم الحجم الكبير للشركة المتحدة (الذي يجعلها هدفاً طبيعياً لنقابات العمال وما تطالب به من زيادات فى الأجور) إلا أن هذه الشركة كانت فى وضع جيد إلى حد معقول أثناء فترة ولاية كارلسون، حيث تمكنت الإدارة تجنيب الشركة من التعرض للإضرابات الخطيرة أو حالات التوقف عن العمل، ومعظم قدماء الموظفين فى الشركة يصفون فترة إدارة كارلسون لهذه الشركة بأنها شهدت إقامة علاقات ودية يسودها

الوفاق بين نقابات العمال والإدارة، والفضل فى ذلك يعود إلى كارلسون نفسه، و يصف أحد عمال هندسة الطائرات السيد كارلسون بقوله: «لقد كان إنساناً حقاً، فقد كان يخرج إلينا فى ميدان العمل و يصرف الوقت الكافي للتعرف على مشكلاتنا، و بالطبع فعندما كان الأمر يتعلق بالأجور فكان لابد من التفاوض ولكن ذلك لم يكن يؤدي إلى الشعور بالمرارة والإضراب كما كان يحدث من قبل»[٤٦].

وفى عام ١٩٧٦ انتقل كارلسون من وظيفة رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للشركة المتحدة للطيران ليصبح رئيسا لمجلس الإدارة ورئيساً تنفيذياً للشركة المتحدة الأم، وكان الذي خلفه فى وظيفة الرئيس التنفيذي رجل أصغر سناً، كان ينظر إليه على أنه متعال ولا يتيح الفرصة للعاملين للاتصال به كما كان يفعل كارلسون، خاصة الموظفين فى المستويات الدنيا من التنظيم، والشيء الملفت للنظر أن وقوع الإضرابات منذ ترك كارلسون لهذا المنصب قد عزاها الوسطاء الحكوميون إلى انقطاع الاتصالات أكثر منها لوجود عقبات فى المفاوضات ذاتها، وهنا يكمن فارق أساسي بين هذه الشركة وماتسوشيتا، التى حافظت على استمراريتها من الناحية التنظيمية من خلال التقاعد التدريجي للسيد ماتسوشيتا، وذلك يتمثل فى التقاليد التى رسخها السيد ماتسوشيتا فى نفوس الفريق الإداري، ومن خلال استفساراته الدائمة وتدخله شخصياً فى المواقف التى تستدعي ذلك.

وعلى عكس ماتسوشيتا، فإن كارلسون كان لايعتقد أن من المناسب التدخل بالطريقة التى عالج فيها سلفه أمور الشركة، و برغم أنه كان يشغل منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للشركة المتحدة الأم، وكان يتمتع بحكم منصبه بالسلطة التي تخوله التدخل، فقد كان كارلسون ينظر إلى اسلوبه فى الادارة على أنه من الأمور «الخصوصية». فقد قال ذات مرة أنه «لايوجد مديران متشابهان» وعليه فإنه لم يحاول فرض طريقته فى تصريف الأمور على الشاب الذي خلفه فى منصبه، ففي ظل إدارة كارلسون كان الموظفون على اقتناع تام بأهميتهم بصفتهم أعضاء فى الفريق، وقد

ضرب لهم كارلسون المثل عبر السنين بأنه بإمكانهم الوصول إلى رجال الإدارة الذين يستمعون إلى شكاواهم وتظلماتهم واقتراحاتهم، وهذا السلوك أدى إلى خلق مجموعة من التوقعات والآمال، أما المدير الذي خلف كارلسون فى منصبه فلم يكن على علم بهذه المواقف، حيث بدأ بالتصرف بطريقة مختلفة، وكانت ردود الفعل باهظة التكاليف لدرجة وصلت معها فى بعض الأحيان حد الانفجار، فقد حقق فريق العمل بإدارة كارلسون نتائج باهرة من خلال ممارسة مستويات راقية من التعاون، ولكن عندما اهتزت المبادىء الأساسية من الثقة والاهتمام التى بنيت على أساسها هذه العلاقة، فإن مشاعر الإحباط والضياع التى تترتب على انهيار هذه المفاهيم كانت كفيلة فى تغيير مناخ العمل فى المنظمة الذى استغرق كارلسون سنوات عديدة لتعزيز اركانه، وذلك خلال شهور قليلة من تولي المدير الجديد لهذا المنصب، وهنا نلاحظ تشابهاً بين جنين وكارلسون، فلم ينجح أي من هذين الرجلين فى غرس مجموعة من القيم وأسلوب الإدارة فى الشركة التى تولى إدارتها، بما يكفل لهذه القيم الاستمرار والثبات بعد تركه للعمل، ونقابل هذا بموقف السيد ماتسوشيتا الذي كان يتولى بنفسه الإشراف على وسائل التدريب لغرس مفاهيم العمل بالشركة فى نفوس الموظفين وتقديم المحاضرات فى «اسلوب ماتسوشيتا» فى الإدارة والتأكيد على أهمية التمسك بالأهداف السامية (او القيم المشتركة) للشركة، والتى من شأنها أن تحمل المؤسسة على مواصلة مسيرتها فى الاتجاه الصحيح حتى فى حال غياب السيد ماتسوشيتا عن جو العمل.

وفى بعض النواحي يلاحظ أن ثمة أموراً مشتركة فى طرق الإدارة لدى كل من جنين وماتسوشيتا وكارلسون، فجميع هؤلاء المديرين الثلاثة كانوا يعملون على مرأى من موظفيهم ساعات طويلة ويطالبونهم بنفس القدر من الالتزام، كذلك فقد كانوا جميعاً يعطون أهمية بالغة للإتصال المباشر بين الرؤساء والمرءوسين (وان كان هذا الاتصال يتم بطرق مختلفة). وكانوا جميعهم معنيين بشبكات المعلومات المتوفرة فى

منظماتهم، وذلك من خلال رغبتهم الشديدة فى الحصول على المعلومات التى كانوا يستقونها من مصادر متعددة، وكانوا جميعاً يوظفون الهياكل الرسمية من التنظيم لتحقيق أغراضهم، كما أنهم ساهموا جميعاً فى تطوير نظم التخطيط والرقابة وكذلك نظم المكافآت المالية لتوجيه سلوك العاملين فى إطار الهيكل الذي سبق تصميمه لهذه النظم، كذلك فقد استخدموا جميعهم وسيلة الاجتماع بالمديرين التنفيذيين للخروج بالقرارات الحاسمة، برغم أن اجتماعات جنين كانت تكتسب شكل المحاكمات العلنية، بما يرافقها من حوافز سلبية، بينما كان يلجأ المديران الآخران إلى استغلال الاجتماعات المصغرة لحل المشكلات، وكانت هذه الاجتماعات تكتسب صفة غير رسمية وتهدف إلى تقديم العون والمساعدة للمعنيين باتخاذ القرارات والمساعدة على تنفيذ هذه القرارات. ولكن هؤلاء الرجال الثلاثة كانوا يتصفون بالاصرار والتصميم فى ملاحقة أهدافهم وتحقيق هذه الأهداف.

كذلك فإن كلاً من جنين وماتسوشيتا وكارلسون كانوا يشتركون معاً فى خاصية اتجاههم نحو التفكير الذي يستحوذ على مشاعرهم إلى درجة الهاجس من نوع أو آخر. ففي الوقت الذي كانت الأولويات التى يأخذون بها تتباين من واحد لآخر، إلا أن كل واحد منهم كان يصر بشكل غير عادي على تطبيق القيم التي يأخذ بها، وقد بينت الدراسات أن معظم القياديين الذين تركوا آثاراً خارقة للعادة فى منظماتهم يشتركون فى هذه الخاصية.[٤٧] فتوطيد العزم لخدمة هدف واحد سواء كان ذلك يتمثل فى تركيز سلون (Sloan) على أهمية الاستراتيجية فى شركة جنرال اليكتريك وشركة آى بى ام، أو غير ذلك - فإنها تعتبر جميعها بمثابة المقياس المشترك الذى يتميز به العظماء من المديرين، فكون المدير التنفيذى يعرف ما يريد ليس كافياً، وإنما ينبغى له أيضاً أن يتحلى بالارادة الصلبة التى يتحلى بها رياضيو الألعاب الأولومبية.

فمن ناحية، كانت الإنجازات التى حققها كارلسون تعتمد عليه شخصياً تماماً

كما كانت الحال بالنسبة للسيد جنين، فلم يتمكن المديرون الذين شغلوا هذه المناصب من بعدهما قادرين على تحقيق نفس المستوى الذي وصلوا اليه من الانجازات، وكان جنين يتحلى بمزايا غير عادية يصعب أن يطاولها أي مدير آخر، أما بالنسبة إلى كارلسون، فيبدو أن المسألة مسألة **أسلوب** على نطاق أوسع، وسنعاود بعد قليل إلى ذكر مسألة المهارة والأسلوب، ولكن دعونا نعلق **أولاً** على العوامل التى تساعد فى بناء المؤسسات الكبرى وتضمن استمرارية وجودها عبر الزمن، خاصة و بعد ترك من قاموا بإرساء قواعدها لمناصبهم، وقد رأينا هذه العوامل جلية فى ماتسوشيتا، وهذا الأمر يستغرق، أولا وقبل كل شيء **وقتا طويلاً**. وثانياً، يتطلب هذا الأمر **عملية دائمة من الأقلمة الاجتماعية** للمستجدين من الموظفين **وتدريباً متواصلاً** لمن يستمرون فى الارتقاء إلى المستويات الأعلى من الهيكل التنظيمي. وثالثاً، يستغرق الأمر قدراً كبيراً من التركيز لتعزيز **القيم والمعتقدات التى تأخذ بها المؤسسة**. والعامل الرابع، وهو الحرص الدئوب من جانب الرئيس التنفيذي للمؤسسة للأخذ بكافة هذه العوامل، أما العامل الخامس، فهو **التخطيط بعناية** لمن سيخلف هذا الرئيس قبل فترة طويلة من حصول التغير فى قيادة هذه المؤسسة.

وقد قضى جنين فترة طويلة من الزمن نسبياً فى إدارة شركة آي تي تي، ولكن مرءوسيه كان عليهم أن يتأقلموا مع أسلوبه فى الإدارة، فعندما ترك هذا الرجل الفريد من نوعه رئاسة الشركة، لم يكن من بين أتباعه من كان مؤهلاً لخلافته، أما كارلسون فقد قضى فترة أقصر فى رئاسة الشركة المتحدة للطيران وكان يحتاج لفترة اطول لإرساء أسس الإنجازات التى حققها للشركة من حيث أسلوب العمل ليصبح أسلوبه هذا بمثابة التطبع لمرءوسيه و بخاصة لمن كان سيخلفه فى منصبه، فكان على كارلسون أن يسبح عكس اتجاه تيار الأساليب الإدارية الموجودة فى بيئته، شأنه في ذلك شأن سمك السلمون، و بذلك فإنه كان فى حاجة إلى عدد كبير من السنين يقدم خلالها دعماً متواصلاً لجعل شركة الطيران المتحدة منظمة قادرة على الصمود والاستمرار، و برغم

ذلك فإن النتيجة النهائية ستكون بمثابة كائن هزيل هش العظام يسهل تدميره و يصعب أن يكتب له البقاء والاستمرار، ولا يضمن لهذه المؤسسة الاستمرار سوى تقديم الدعم المتواصل من القمة، تماما كما يكون الحذر والاحتراس هو الثمن الذي يدفعه المجتمع لضمان الحريات فى شئون هذا العالم.

«والأسلوب» (Style) يفترض فى الغالب أنه يشير إلى السطحي من الأمور، واذا قورن الأسلوب بالجوهر أو المحتوى فإن قيمته تبدو قيمة ضئيلة، وتوحي هذه الكلمة إلى الذهن بصور الأزياء ومسايرة الاتجاهات العصرية أما فى قطاع الأعمال، فإن الأسلوب الذي يتبعه المدير فى سلوكه يعتبر موضوعاً جديراً بالاهتمام و ينبغي أن تؤخذ على محمل الجد، برغم أن هذه العبارة تبدو أيضاً على درجة كبيرة من الغموض لدرجة لا تعود معها تتضمن أي فائدة عملية. وعند التفكير فى هذه العبارة يتبادر إلى الذهن بعض المفاهيم مثل المظهر، والملابس، والسيارات، والطائرات، والمنازل، والاتساق فى المظهر، وحسن الطلعة، والجاذبية، والذكاء وحضور البديهة، والروح المرحة، والمهارات الاجتماعية، والقيم والمعتقدات، والشخصية وأشياء أخرى كثيرة يصعب حصرها. وهذه الجوانب المتعددة التى تجمع معاً بطريقة عجيبة (بطرق ينفرد بها شخص عن بقية الأشخاص) والتى نطلق عليها كلمة أسلوب تعطينا **انطباعاً** بما تشير إليه هذه العبارة، ولكن من غير توفر المفاهيم الكافية التى تجعلنا نلم بمفهومها بشكل اكثر وضوحا وثباتا. وحيث أن هذه العبارة تتضمن قدراً كبيراً من المفاهيم، فإنه من الصعب التفكير فى جوانبها المتعددة بطريقة مبسطة نسبياً من غير أن نسقط بعض الجوانب الأخرى التى قد تكون هامة، ولكن من غير هذه المحاولة، فإننا سنترك للحدس المجال ليعطينا مفهوماً يشكل عنصراً أساسياً من أعمال أية منظمة من المنظمات. فالأسلوب الذي يتبعه الرئيس التنفيذي وأثر ذلك الأسلوب على الآخرين يعتبر بنفس القدر من الأهمية، شأنه فى ذلك شأن الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، أو النظم التى تأخذ بها المؤسسة. وهذه الجوانب الأخيرة تؤثر بالتأكيد على السلوك و بطرق بدأنا نفهمها أكثر فأكثر مع

مرور الزمن. وأسلوب (ومهارات) المدير التنفيذي الأعلى تعتبر جميعها بنفس القدر من الأهمية، ولكنها برغم ذلك ليست مفهومة فهما جيداً إلى الآن، وسنغامر فى الخوض فى هذا المجال المجهول لاعتقادنا فى أن المدير الذي يريد بناء مؤسسة عظيمة لا بد وأن يكون «لديه» أسلوب يشجع بقوة أنماطاً من التجربة والسلوك لدى الآخرين والتى ستبقى فى النهاية قوية داخلياً بحيث أنها ستستمر حتى لو لم يكن هذا المدير التنفيذي موجوداً. وعند ذلك يمكن للمرء أن يصف مثل هذه الشركة بأنها تتبع أسلوباً فى العمل يكتسب صفة الديمومة والبقاء.

فالأسلوب ليس فى الواقع من الأمور التى «يمتلكها» المرء، بل هو من الأمور التى يوصف بها الشخص من قبل الآخرين، فهم يلاحظون ذلك الشخص وسلوكه ومن واقع جوانب متعددة من البيانات تتكون لديهم بعض ردود الفعل عن شخصيته. و يبدءون بالبحث عن أنماط ومجموعات متسقة من السلوك من بين هذه الجوانب المتعددة من تفاصيل التصرفات المتفرقة لتبرير ردود فعلهم هذه وكذلك البيانات التى تتجمع لديهم، ومع مرور الزمن يتمكنون من تنظيم هذه المجموعات فتتوفر لديهم فكرة عن أنماط السلوك بصفة شمولية، وعلى الأغلب، فإن العبارات التى تستخدم لوصف الجوانب الشمولية تكون على شكل استعارات مجازية محملة بالقيم ومشحونة بالعواطف. وفي بعض الأحيان تستخدم في هذا الوصف العديد من العبارات التى تكون وصفية اكثر منها تقييمية، من أمثال «ميال إلى نشود الكمال، أو منزه، ويحب الخوض في التفاصيل». أما المراقب الأقل اختلاطاً بهذا الشخص فيكون اهتمامه على الأغلب منصباً على إعطاء مسميات لمجموعات أو أنماط السلوك التى يتشكل منها كامل الشخصية، وبذلك، فمن واقع مايتجمع لدينا من بيانات فقد يصف الواحد منا السيد جنين بأنه مدير تنفيذي يتمتع بمواهب عقلية مذهلة، و بطاقة عظيمة، و بقوه الاحتمال، كما يتصف بحاجة شديدة للهيمنة على الآخرين والسيطرة والقوة ويجد متعة فى المجابهات، وإن ثقته كانت قليلة باستعداد الآخرين للقيام بما كان سيقوم به بنفسه لو

كان فى مكانهم .

وبالطبع ، فإنه لو كانت تتوفر للمرء إمكانية الوصول إلى المزيد من المعلومات لتمكن من تشكيل صورة أخرى ، والواقع أنه على أي مستوى من التجريد ومهما تباينت المعلومات ، فإن لدى الإنسان قدرة على تكون صورة عن أى مدير تنفيذى يمكنه بعد ذلك **استخدامها** بطرق عديدة ، وبإمكان هؤلاء الناس أن يحذوا حذوه ، أو التشبه به ، أو الاقتراب منه أكثر فأكثر ، بأن يرتادوا الأماكن التى يرتادها وأن يفعلوا مايريد منهم فعله ، وباختصار يحاولون جهدهم التشبه به أكثر فأكثر ، أو قد يقوم هؤلاء بمقارنة هذا المدير بغيره بطريقة سلبية ورفض اتباعه كنموذج يحتذى فيما يلعبه من أدوار ، ويتجنبونه قدر الإمكان ، وباختصار يرفضون أن يكون القائد الذي يتطلعون للسير فى ركابه ، حتى لو كان يتوجب عليهم تقبله بما يؤديه من دور فى الوقت الراهن .

فاذا كان القائد الأول يترك هذا الأثر الإيجابي على معظم الناس فى المؤسسة فسوف يوصف بالجاذبية والسحر (Charisma) . أما إذا كان القائد الثاني يترك الأثر الذي سبق وصفه على معظم العاملين معه فى المؤسسة ، فسوف تطلق عليه العديد من العبارات البذيئة .

وباختصار ، فإن أسلوب أي مدير من المديرين هو بمثابة الكيفية التى يبدو عليها فى أنظار الآخرين ، والتصرفات التى تصدر عن المدير والتى يمكنهم مراقبتها ماهي سوى بعض من تلك المعلومات المتفرقة التى يستخدمها الآخرون فى تحديد مشاعرهم وردود فعلهم تجاه هذا المدير ، وقبل التعرف على الطرق التى يمكن بها للمديرين التأثير على سلوك الآخرين من خلال التغيير المتعمد فى بعض البيانات التى يقدمها لهم (على أمل أن يغيروا فكرتهم عنه وعن أسلوبه فى الإدارة واستجابتهم لتصرفاته) ، دعونا نحاول التفكير فى بعض العناصر الرئيسية التى تشكل قوام مضمون المدير من التصرفات التى يشكل منها الآخرون فكرتهم عن أسلوبه فى الادارة .

إنـه يبدو لنا ، و بعد سنوات عديدة من ملاحظة المديرين **الأميركيين** والاستماع إلى مـرءوسيهم من كافة المستو يات وهم يتحدثون عن هؤلاء المديرين ، أن هناك مجموعات رئيسية ثلاث من المتغيرات التى تستخدم باستمرار، فالناس ينظرون إلى **شخص** المدير (أي مـظـهـره ، وعقله ، وشخصيته ، وقيمه ، وسمعته) ، وإلى **سلوكه فى ممارسة دوره** فى الـعمل (أي إلى أهدافه ، وآماله وتوقعاته تجاه نفسه والآخرين ، والأساليب التى يفضلها فى الإدارة) وإلى **مـهـاراتـه** (فى إقـامـة الا تـصـالات ، وفي المـشـاركـة الـعـمـلـيـة أثـنـاء الاجـتـماعات ومحاولة حل المشكلات وفي الكشف عن شخصه وسلوكه فى ممارسة دوره فى العمل) . ولو حاولنا الوقوف على تفاصيل هذه المتغيرات جميعها والتى ترد إلى أذهاننا فى كل واحدة من هذه المجموعات الثلاث ، فقد نحتاج إلى كتاب آخر على أقل تقدير. فالعناصر الدقيقة التى تشكل فى مجموعها قوام أسلوب أي مدير فى العمل والتى يلاحظها الـعـامـلون والناس عموماً كثيرة لاتحصى ، ولكن معظم الناس يبدو أنهم يسعون فى مثل هذا الموقف للتوصل إلى إجابات لمثل الأسئلة التالية :

أي نوع من الأشخاص هذا المدير؟

هـل يـبـدو بـالمـظـهـر الـذي يجـب أن يـكون عليه القائد ؟ (المظهر)

هل يتحلى بالقدر الكافي من البراعة ؟ (الذ كاء)

هـل هـو مـن الـنـوع الـذي يمكنك التفاهم والتفاعل معه ؟ (الشخصية)

ماهي الأمور التى يهتم بها حقاً ؟ (الخلق)

مـاذا فـعـل ، وكـيـف كـان الآخـرون يـنـظـرون إليه قبل الوصول إلى هذه الوظيفة ؟ (السمعة)

ماذا يعرف ؟ (الكفاءة)

كيف يعامل الآخرين ؟ (تفهم الآخرين)

أي نوع من الرئيس سيكون ؟

ماهي الأهداف التى يسعى لتحقيقها ؟

ماذا يتوقع مني ومن الآخرين (من نفسه) ؟

ماهي أساليبه الإدارية، وافتراضاته، وإجراءاته، وطرقه ؟

هل يتحلى بالمهارات العقلية وغيرها من المهارات الضرورية لتمكينه من القيام بالعمل ؟

هل يبين بوضوح مايريدنا عمله والطريقة التى يريدنا أن ننفذ بها هذا العمل ؟

هل يتوخى العدالة والإنصاف فيما يصدره من أحكام وما يقدمه من مكافآت وما ينفذه من جزاءات ؟

ما مدى مهارته الاجتماعية ؟

هل يجيد التحدث إلى مجموعات كبيرة من الناس ؟

هل يستطيع التحدث والاصغاء بشكل جيد فى مجموعات صغيرة ؟

هل يتصف بالفاعلية فى التعامل مع الأفراد ؟

هل يجيد تسيير جلسات الاجتماعات ؟

هل يستطيع تحريك الناس وحثهم على العمل وتعزيز القيم والمعتقدات التى تعطي لأعمالهم معنى ؟

هل يستطيع التصرف والتحدث بطريقة تعزز من المعاني والقيم التى يأخذ بها العاملون ؟

فمثل هذه الأسئلة تطرح نفسها ويجاب عليها فى بعض الأ وقات، ليس فقط فى إطار ثقافتنا العام أو فى مجتمعنا بالتحديد ولكن فى عدة مناطق وعلى مستوى العديد من القطاعات الصناعية والتجارية، ففي مجتمع كالمجتمع الأميركي مثلاً لايلاحظ المرء اهتماماً أساسياً يفضل على أساسه أسلوب على آخر، برغم أن «أسلوب المؤسسة الشرقية» كان موضع الاهتمام فى بعض الفترات، أما على مستوى المديرين التنفيذيين فى المؤسسات، فإن ثمة تباين واسع فى مضمون أعمال المديرين (وخصائص أسلوبهم) بحيث يبدو من الواضح أنه لا يخشى أن يتحول تحليل الأسلوب إلى طريقة أخرى يساء استخدامها من حيث إجراءات التنفيذ، بل يبدو أن هذه التباينات الممكنة لا حصر لها، فما معنى أننا بحاجة للأخذ بمفاهيم الفن والأدب أكثر من اعتمادنا على العلم عند هذا الحد. كذلك فإنه من الجدير بالملاحظة أن عدداً ضئيلاً من المديرين التنفيذين هم الذين قد يحصلون على اكثر الاجابات إيجابية بشأن جميع الأسئلة أعلاه من أكثرية العاملين. والواقع أن هؤلاء المديرين ليسوا بحاجة إلى هذه الأغلبية الساحقة من المؤيدين، ولكن المهم فى الأمر أن «العمل الرديء» الذي يؤدونه يجب **ألا** يكون ذا أهمية أساسية بالنسبة للمؤسسة فى الوقت الذى يتولون فيه مسئولية الإدارة فى هذه المؤسسة، و يبدو أن المديرين الذين خلفوا كلا من جنين وكارلسون فى منصبيهما قد عانوا من هذه المشكلة.

وعندما تمت مناقشة أسلوب جنين فى الإدارة تمكنا من التحدث بوضوح أكثر عن تلك **المهارات** التى كان يتحلى بها، والتى ساعدت على تطوير **أسلوبه** كما يلاحظه الآخرون، فكانت طريقته فى الإدارة تعتمد فى مجملها على تلك المهارات الشخصية غير العادية، فتحليه بذاكرة على مستوى عجيب من الدقة، وقدرته على معالجة كميات هائلة من المعلومات، وسرعته فى القراءة والاستيعاب، والتنبه لأدق التفاصيل من غير أن يفقد القدرة على الإلمام بالصورة الكلية للموضوع ومواهبه التى كان يمارسها فى

الاستجواب، وقدرته على استقراء البيانات غير الخطية، وخبرته فى مواجهة الناس والمشكلات، كانت من الأمور الاساسية التى تميز طريقته فى العمل.

ومن الممتع أن يعرف المرء أن عدداً كبيراً من هذه المهارات نفسها كان يتمتع بها ماتسوشيتا أيضاً، فهو أيضاً كان يتمتع بذاكرة خارقة، و بالقدرة على معالجة واستخدام أكبر قدر من المعلومات، والتركيز على التفاصيل فى إطار الصورة الأشمل، وعلى المواجهة المباشرة مع الناس والمشكلات، وشأنه فى ذلك شأن جنين، فقد وضع ماتسوشيتا لنفسه الأشكال والنماذج التنظيمية التى تتناسب مع أغراضه، و بذلك فقد كان كلاهما يتحلى ببعد النظر والقدرة على التصميم، ولكن الذى يميز ماتسوشيتا عن جنين ليس مقدار المهارة وإنما العناصر الأخرى التى يتميز بها أسلوب كل واحد منهما فى العمل، وفيما يتعلق بعدد من هذه العناصر فقد كان لجنين موقف ثابت فى كل مجال أما ماتسوشيتا فقد كان له مدى فى المواقف، ومن الأمثلة على ذلك مايلي:

١ - لقد تصرف ماتسوشيتا من موقف مراقب ورشة العمل المتشدد، والأب القاسي كثير المطالب، والجد اللطيف المتساهل.

٢ - كان يتبع أسلوب الوقوف بنفسه على مجريات الأمور و يقوم بزيارات ميدانية للمصانع، و يلجأ للا تصالات الهاتفية فى الليل، والتدخل فى الوقت المناسب لإنقاذ المؤسسة فى أوقات الأ زمات.

٣ - كان يقوم بتخفيض التكاليف و ينزل من مراتب ضعيفي الاداء، وأقال ابنه بالتبني من منصبه، وكان يأخذ بنظرية دارو ين وفلسفته التى تقول بأن البقاء للأفضل، وفي الوقت نفسه يركز على تطو ير العاملين و يتبع أسلوبا سقراطياً فى تعليم المديرين، و يتحلى بالصبر والوعي التام بالمجتمع الذي يحيط به ساعياً وراء هدف روحاني.

٤ - لقد كان يسعى دائماً للوقوف على الحقائق و يطلب المزيد من الأ رقام و يصر على تطو ير النظم و يتصف بأقصى درجات الإلهام فى معظم ما جاء به من أعمال

خارقة (فى مجال التسويق، وتصميم النظم، واختيار المديرين الرئيسيين، وتصميم الإنتاج) وفى الوقت نفسه يقابل بارتياح كافة ظواهر الغموض وعدم التحديد.

فهذا القدر من «عدم الاتساق أو الثبات على المبدأ» والذى قد يلاحظه معظم الأميركيين فى سلوك ماتسوشيتا يعتبر مثار قلق للجميع، ولكن يمكننا ملاحظه أن المدى الذى يمارس سلوكه فى إطاره يعتبر متناسباً مع **العديد** من أهدافه البعيدة المدى. فالاتساق أو الثبات، أو محدودية المدى، يعتبر مناسباً اكثر من غيره لتحقيق الأغراض القصيرة الأمد، وهذا يعني محدودية الأفق والرؤية، فقدرة ماتسوشيتا على أن يضرب للناس من حوله المثال فى ممارسة سلسلة واسعة من أنماط السلوك، مكنتهم من تطوير فكرة عن أسلوبه الذي يوجه انتباههم إلى الارتقاء بمستوى الإنتاجية وتحقيق الرضى والاكتفاء والنمو، وهى من النتائج التى كان يقدرها السيد ماتسوشيتا حق قدرها.

وعندما يكون أسلوب العمل الذي يتحلى به المدير التنفيذي متناسباً شكلاً وموضوعاً مع ما يحدده لنفسه من أغراض، ومع احتياجات المنظمة على المدى القريب والبعيد، وكذلك بما يتناسب وآمال ورغبات موظفيه، وعندما يبقى متمسكاً بهذا الموقف لفترات طويلة من الزمن، فمن الممكن فى مثل هذه الاحوال، أن يتبنى عدد كبير من الموظفين فى المؤسسة مواقف مشابهة، وبالتالي يتبعون نفس الأسلوب، وبعد ذلك سيلاحظ المراقبون من خارج الشركة أوجه الشبه فى أساليب عمل الموظفين وتوصف بالتالي هذه الشركة بهذا الأسلوب من العمل، وبالإضافة إلى ذلك، فإنهم سوف يشيرون إلى هذه المؤسسة على أنها تتحلى بمهارات محددة، وعندما تحصل مثل هذه الأمور، فإن أية مؤسسة من هذا النوع سينظر إليها على أنها كيان يمكن التعرف عليه وتمييزه وهو قادر على البقاء، وفى مثل هذه الأحوال يتبادر إلى الذهن مؤسسة مثل آي بي أم. ومن الممتع أن يعيد المرء النظر فى إخفاق جنين وكارلسون فى أن يتركوا وراءهم شركة يمكن لها الاستمرار فى تحقيق أهدافها من بعدهم، فقسوة وتشدد جنين لم يكن كافياً، كذلك فإن «رعاية الناس» التى كان يتحلى بها كارلسون لم تكن كافية ايضاً، فالمؤسسات

العظمى من أمثال مؤسسة ماتسوشيتا تصل إلى ماوصلت إليه نتيجة لأكثر من مجرد اتباعها لاستراتيجية وهيكل تنظيمي ونظم وأسلوب عمل ومهارات تتصف بالتماسك والترابط المنطقي فيما بينها عبر فترات طويلة من الزمن، وانما يتطلب ذلك ايضاً خلق المعاني والقيم التى تولي كل الاهتمام بالعاملين علاوة على الاهتمام بالانتاجية والرضى والنمو، ومثل هذه «المعاني» كان يرد ذكرها من وقت لآخر فى هذا الكتاب، وهي تتمثل فى «المعتقدات الروحية» السائدة فى ماتسوشيتا، «والحقائق الراسخة» التى تسود فى كل من آي تي تي والشركة المتحدة للطيران. ومثل هذه الأفكار قد تكون غامضة ومتزعزعة شأنها فى ذلك شأن عبارة «الأسلوب» و بذلك فسيتم التعرض لها بالشرح والإيضاح فى الفصل التالي. وسنشير إلى هذه الأفكار تحت اسم «الاهداف العليا»، لأنها تضم تلك المعاني الشاملة التى تشكل فى اثرها قوام المعتقدات التى تأخذ بها المؤسسة والتى تساعد فى توحيد وتماسك المنظمة وتستمد منها التوجيهات التى تحدد لها وجهة المسير ولكن قد تجعل فى التغيير امراً صعباً.



الفصل السابع

الشركات الكبرى التى تصنع معاني الإدارة

فى الإدارة، كما هو الحال فى الموسيقى، يوجد مفتاح لنقطة الانطلاق كما يوجد مفتاح عالي الطبقة، والمفتاح العالي الطبقة هو الذي يحمل بشكل عام اللحن واتساق الأصوات فى الموسيقى، أما الذي يقابل اللحن فى الإدارة فهو الأسلوب الذي يتبعه المدير فى العمل، وأسلوب المدير أو الطريقة التي يركز بها انتباهه و يتفاعل مع الآخرين ـ هو الذي يحدد «اللحن» الذي يتعامل من خلاله مع مرءوسيه و يتصل معهم على المستوى «التشغيلي» ليحيطهم علماً بحقيقة توقعاته، والطريقة التى يريد بها تصريف شئون العمل، وفى طبقة أدنى من هذه الإشارات هناك نغم ينقل اتصالات رئيسية، فالإيقاع فى الموسيقى ـ سواء كان ذلك لعزف مقطوعة لرقصة الروك أو سيمفونية من الموسيقى الكلاسيكية ـ يحتوي على الأغلب على قدر كبير مما يحرك المستمع، كذلك الأمر بالنسبة لنقطة الانطلاق للمدير، فهي تحمل فى ثناياها المعاني على مستوى أعمق وتوصل اهتمامات الإدارة **الحقيقية**، وفى المنظمات اليابانية، يلاحظ أن قدراً كبيراً من الاهتمام الإداري يكرس لضمان استمرارية وتآلف هذه الرسائل التى تتضمنها «مفاتيح نقطة الانطلاق» فى العمل.

وفى الصفحات السابقة، وردت الإشارة بصور عديدة إلى هذه المفاتيح لنقطة الانطلاق وكان ذلك يرد فى اطار التعرض للمعاني ذات الدلالات الهامة، أو «القيم المشتركة» أو «النسيج الروحي» للمؤسسة. وللإيضاح، فإننا سنتبنى تعبيراً شاملاً لجميع التعابير أعلاه لوصف هذه الخصائص، وهو تعبير: الأهداف العليا، أي

الأهداف التى تأتي فوق كل الأهداف الأخرى[1]، وهذه تمثل العنصر السابع فى هذا الإطار، فالأهداف العليا بمثابة الصمغ الذى يحافظ على تماسك العناصر الستة الأخرى سوية ـ وهي الإستراتيجية، والهيكل التنظيمي، وأسلوب العمل، والموظفون، والمهارات التى تعمل مجتمعة فيما بينها. وعندما تعمل هذه العناصر جميعها معاً، فإن المنظمات تصبح اكثر اتساقاً من حيث وحدتها وتكاملها الداخلى و بالتالى تُصبح اكثر استمرارية مع مرور الزمن.

وتلعب هذه المثل العليا أو الأهداف السامية دوراً عملياً ملموساً من خلال التأثير على تنفيذ العمل على المستوى التشغيلي، ونظراً لأن المدير التنفيذي لا يسعه التواجد فى كل مكان فى آن واحد، فإن العديد من القرارات قد تصدر من غير معرفته. و بالتالي، فإن المثل العليا أو الأهداف السامية للمؤسسة، توفر للموظفين الذين يتخذون مثل هذه القرارات «البوصلة» التى توجه مسارهم وتسدد خطاهم للسير فى الاتجاه الصحيح.[2] فعلى سبيل المثال، فإن هذه المثل العليا فى شركة آي بي أم تعني الالتزام بعدم التضحية بخدمة العملاء، أما فى ماتسوشيتا فهي تعني الالتزام بعدم التغرير بالعملاء من خلال بيع أو إنتاج أي سلع تالفة، وهذه القيم من شأنها أن تتيح الفرصة للمدير التنفيذي للتأثير على اتخاذ القرارات الصحيحة بصفة مستقلة، وتعمل نظم القيم هذه بمثابة «عوامل مرجحة» فى الحالات التى يصعب الاختيار بها، والتى من غيرها قد تتخذ القرارات بطريقة غير صحيحة.[3]

وعاماً بعد عام، بل عقداً بعد عقد، كانت شركة دلتا للخطوط الجوية وما زالت أكثر الشركات قدرة على تحقيق الأرباح فى قطاع خدمات الطيران، ومما لاشك فيه أن هيكل سير الرحلات الذي كان يتركز فى جنوب الولايات المتحدة الذي يتصف بالنمو السريع، قد أدى إلى نجاح هذه الشركة فى أعمالها، ولكن هيكل سير الرحلات بحد ذاته لايمكن أن يفسر لنا ما تقدمه دلتا من أداء ـ حيث لا الشركة المتحدة للطيران (بهيمنتها على مطار شيكاغو وهو اكثر المطارات حركة فى الولايات المتحدة) والخطوط

الجوية الأميركية (AA) (التى تستأثر بنصيب الأسد فى السوق السريع النمو بمطار دالاس - فورت ورث) لا تمكننا من مطاولة شركة دلتا فى أدائها على المدى البعيد.

وتعتبر شركة دلتا أن مفتاح نجاحها فى قطاع خدمات الطيران الشديد المنافسة يعود إلى نوعية ما تقدمه من **خدمة**. (وكما رأينا، فلقد حاول كارلسون لفترة من الزمن غرس هذه الفكرة فى الشركة المتحدة ونجحت بشكل مقارب لشركة دلتا)، وتعتبر إدارة شركة دلتا أن الخدمة هي النتيجة المباشرة لتفاعل القوى العاملة التى تسودها الحوافز الإيجابية والعلاقات الطيبة، والأسلوب الذي تنتهجه إدارة دلتا والذي يتضمن اتباع سياسة الباب المفتوح أمام كافة الموظفين البالغ عددهم ٣٥,٦٠٠ موظف، قد مكن هذه الشركة من المحافظة على الروح المعنوية للعاملين مما أبقى العاملين فى هذه الشركة خارج نطاق النقابات فى قطاع من قطاعات العمل التى ألم بها بلاء الصراعات بين الإدارة والعاملين، **فأسلوب** الإدارة فى دلتا، الذي تعززه ماتتحلى به هذه الشركة من **مثل عليا**، كان إلى حد كبير وراء ماحققته هذه الشركة من إنجازات.[٤]

وفى الصميم من فلسفة العمل التى تأخذ بها شركة دلتا تأتي مشاعر الموظفين الذين يشعرون «بروح الأسرة الواحدة». وهذا أكثر من مجرد شعار.. بل هو الذي يجعل شركة دلتا تختلف عن غيرها من الشركات، فهذا التركيز على المشاعر «الأسرية» نما وترعرع على يد مؤسسها واكتسب مع مرور الزمن صفة الثبات والرسوخ فى ممارسات الإدارة فيها، و يصف رئيس مجلس إدارة شركة دلتا السيد دبليو. توماس بيب (W. Thomas Beebe) هذه المشاعر بقوله «إنها مجرد مشاعر الاهتمام والعناية فيها».

فمن الصعب أن تجد عاملين لديهم شكاوي خطيرة فى شركة دلتا، فالترقيات للمناصب الأعلى فى هذه الشركة تأتي من داخل المؤسسة ذاتها، والرواتب فى هذه الشركة أفضل من معظم شركات الطيران الأخرى، كما أنه من النادر أن تقوم هذه الشركة بتسريح أي من موظفيها، وهذه السياسات هي التى تجعل من المشاعر الأسرية

التى تنادي بها هذه الشركة مشاعر حقيقية فعلاً، فعندما كانت بقية شركات الطيران تخفض من موظفيها أثناء الأزمة التى رافقت حظر تصدير الزيت إلى الولايات المتحدة عام ١٩٧٣م، فقد تحدث السيد بيب إلى رجال الإدارة العليا فى هذه الشركة بقوله: «لقد آن الأوان ليتحمل أصحاب الأسهم انخفاضاً فى عوائدهم مقابل الإبقاء على روابط الفريق (الروح الجماعية) فى الشركة».[٦] و يلاحظ هنا أن الهدف الأسمى الذي يتمثل فى المحافظة على «المشاعر الأسرية» قد تبوأ مركز الصدارة حيث تم تفضيل المحافظة على هذه المشاعر على تحقيق الأرباح والعوائد القصيرة الأجل على الاستثمار لهذه الشركة.

وإن شركة دلتا، شأنها فى ذلك شأن شركة ماتسوشيتا، تولي جل اهتمامها لعملية الأقلمة الاجتماعية لموظفيها الجدد، وتؤكد هذه الشركة على أهمية التمسك بمشاعر الأسرة الواحدة بين صفوف العاملين وذلك من خلال البرامج التدريبية التى تنفذها هذه الشركة ومن خلال ما تعقده من اجتماعات. كما تقوم إدارة هذه الشركات بتمحيص طلبات المتقدمين للوظائف والمرشحين للعمل فى خدمات الضيافة فى الطائرات، حيث يجري انتقاء بعض المرشحين من بين آلاف الطلبات لتتم مقابلتهم مرتين ومن ثم تحويلهم إلى الطبيب النفساني للشركة وهو الدكتور سيدني جانوس الذي «يحاول تحديد مفهومهم للتعاون وقابليتهم لهذا التعاون والعمل بروح الفريق». و يعقب الدكتور جانوس على ذلك بقوله: «إن المرء لا يلتحق بالعمل فى الشركة فحسب، وإنما يلتحق بهدف عليه أن يسعى لتحقيقه».[٧]

ومثال دلتا هذا إنما يلقى الضوء على العديد من الخصائص التى تتصف بها المثل العليا أو الاهداف السامية، فأولاً ينبغي لهذه المثل أن تكون متصلة بالقيم الإنسانية الراقية، وثانياً ينبغي لها أن تكون متسقة ومتآلفة مع بقية العناصر الستة الأخرى التى تضمن نجاح المؤسسة فى أعمالها، و بشكل خاص بعناصر أسلوب العمل فى المؤسسة والتوظيف والنظم التى تجري ممارستها. وثالثا، ينبغي للإدارة أن تتوخى الدقة فى

احترام هذه القيم (حتى لو كان ذلك ينطوي على التضحية بالأرباح على المدى القريب) وإلا فإن هذه المثل سوف ينظر إليها على أنها مجرد شعارات فارغة مجردة من أي معنى.

أنواع المثل العليا

إن المثل العليا الفعالة ينبغي أن تتصف بما يلي: (١) أن تكون هامة وحاسمة (٢) أن تكون قابلة للاستمرارية والدوام (٣) أن تكون قابلة للتحقيق. ومعظم هذه الأهداف يمكن إدراجها ضمن واحدة أو اكثر من الفئات التالية:

١ ـ الشركة بصفتها كيان قائم بذاته

وهنا فإن المنظمة بشكل عام سيتعزز وجودها بصفتها كيان أو شخصية معنوية قائمة بذاتها تعيش وتنتهي وتكون جديرة بإعجاب وقبول الموظفين العاملين فيها والمجتمع الذي تعمل هذه الشركة فى إطاره (مثال ذلك ايمان شركة دلتا بتعزيز «مشاعر الأسرة» بين أفراد العاملين فى هذه الشركة.

٢ ـ الأسواق الخارجية للشركة

وهنا يكون التركيز على قيمة المنتجات أو الخدمات التى تقدمها الشركة إلى الإنسانية عموماً، وعلى تلك العوامل الهامة فى المحافظة على هذه القيمة ـ أي نوعية الخدمة، وطريقة تسليمها، وتلبية احتياجات العملاء (مثال ذلك اعتقاد شركة ماتسوشيتا بوجوب الارتقاء بمستوى الحياة فى اليابان من خلال توزيع منتجات كهربائية يمكن الاعتماد عليها و بأسعار معقولة.

٣ ـ العمليات الداخلية للشركة

وهنا يتركز الانتباه على احتياجات جماعات العاملين فيما يتعلق بوظائفهم الإنتاجية، و بأفراد الموظفين بصفتهم أناساً لهم قيمتهم فى الاطار الأشمل ـ وهذا يتمثل فى الاهتمام بنظم الموارد البشرية، والنمو والتطور، والفرص المتاحة والمكافآت، والانتباه للحالات الفردية والاستثنائية، مثال ذلك التزام شركة ماتسوشيتا بتطوير الموظفين ليس فقط لتحقيق المنفعة للشركة ولكن ايضاً لتحقيق النمو الشخصي لأفراد العاملين طوال حياتهم.

٤ ـ علاقة الشركة بالمجتمع والدولة

وفي هذا الإطار ينبغي احترام وتكريم القيم، والآمال والنظم والقوانين السارية للمجتمع المحيط بالشركة، ومنها المعتقدات المتصلة بالتنافس، ونظم الجدارة، وضرورة التمشي بموجب النظم والقوانين، واحترام العادات والتقاليد للأمم الأخرى مثال ذلك أن شركة ماتسوشيتا تنظر إلى نفسها من منظار العمل على استرداد هيبة واعتبار اليابان بين الأمم.

٥ ـ علاقة الشركة بالثقافة (بما فى ذلك الدين)

وهنا يتم تعزيز وتكريم المعتقدات الراسخة بشأن الجوانب الطيبة فى الثقافة التى تعمل الشركة فى إطارها ـ وهذه المعتقدات بالنسبة للولايات المتحدة هي المستمدة من تعاليم الديانتين اليهودية ـ والنصرانية ـ والتى تنطوي على بعض الجوانب مثل الأمانة، والإنصاف، (مثال ذلك التأثير القوي للدين على تشكيل فلسفة العمل بشركة ماتسوشيتا ـ والتي تعزز العديد من القيم الكنفوشية والبوذية كالتآلف، والاتحاد، والنظام والتضحية).

شركة آي بي ام - بين الماضي والحاضر

لقد كانت شركة آي بي ام ومازالت منذ تأسيسها إلى الآن تعتبر واحدة من أكثر الشركات نجاحاً وفعالية فى الولايات المتحدة الأميركية، وقد اشتهرت بقدرتها المتميزة على تطوير الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي والنظم وأسلوب العمل والمهارات وتطوير الموظفين والتجانس فيما بينهم، وكذلك على تطوير المثل العليا أو الأهداف السامية لهذه الشركة.

وفى إحدى المقالات التى نشرت فى مجلة فورتشن (Fortune) عام ١٩٤١م عن هذه الشركة ورئيسها الذي كان آنذاك هو السيد توماس جون واتسون كان خيال المؤلف أمراً يبعث على العجب، فعلى سبيل المثال، وقد وصف السيد واتسون بأنه يتحلى بمظهر وسلوك أحد طلبة المدارس الدينية الذي يشوب سلوكه شيء من الحيرة والارتباك والذي بدأ فى تركيب الأقوال المأثورة والحكم التى بدأت تسّير حياة وسياسات العمل فى هذه الشركة من أمثال: إلى الأمام باستمرار، وليكن هدفك سامياً وفكرك طموحاً عند تقديم الخدمة أو بيع السلع - فالذي يتوقف عن السعي ليصبح فى وضع أفضل إنما يتوقف عن كونه جيد الأداء بعد ذلك... وقد أمر السيد واتسون بتعليق عبارة «فكّر» فى كافة أنحاء المصانع والمكاتب فى هذه الشركة، وقد وضعت هذه العبارة بشكل عام داخل إطار وبعضها كان محفوراً فى صحائف من حجارة الغرانيت أو الرخام ومطعمة بالنحاس أو مكتوبة بحروف من الذهب على علم من اللون الأ رجواني، ومهما اختلف شكل أو مظهر هذه العبارة إلا أنها كانت منتشرة فى كل مكان فى الشركة... ويستطرد هذا الكاتب قائلاً: ... سواء كنت توافق السيد واتسون الرأي فيما يقول أو غيره فإنك تجد نفسك تصغي له جيداً... فالبساطة التى يظهر بها السيد واتسون تحملك على الإصغاء والانتباه... فعندما يتحدث لك عن هدف ومصير شركة آي بي أم، فإنه

يحملك على الرغبة فى الالتحاق بهذه الشركة إلى الأ بد، فاذا تركته يقدم بعض المواعظ الدينية أو المحاضرات الأخلاقية عن قيمة الرؤيا والاحلام، فإنه يتحول هذا العالم المعقد والمخيف إلى عالم يتصف بالشفافية والوضوح والبساطة، واذا تركته يتحدث عن أهمية إعطاء الدين الأ ولو ية على كل أمور الحياة، فإنه لا يسعك عندها الا أن تخر راكعاً للصلاة والعبادة. ... وكل شخص فى هذه المنظمة يجد فى هذه اللوحة التى تحمل عبارة «فكّر» مصدراً ثابتاً للإلهام، تماماً كما كان يجد الرحالة التعب فى الأ يام الغابرة مصدراً للقوة والعزم كلما وجد بعض المعالم الدالة على وجود الحياة فى جانب الطريق الذي يسلكه فى رحلته الطو يلة.

ولكن كون هذا المؤلف قد وجد هذه الصور الخيالية نافعة لخدمة غرضه من هذه المقالة لا يعني بالضرورة أن مثل هذه الصور قد عكست حقيقة هامة عن هذه الشركة. فربما كانت هذه الصور الخيالية نافعة أكثر فأكثر فى الاستئثار بانطباع الكاتب تجاه شركة آي بي ام والسيد واتسون، ولكن هذا المقال يسوق بعض المقتطفات عن ثلاثة آخرين من كبار رجال الإدارة العليا فى هذه الشركة حيث يعطون وزناً إضافياً للانطباع «الديني» الذي تخلفه سياستها فى النفس، فيقول أحد هؤلاء المديرين إن «السيد واتسون قد نشر تأثيره الحميد على هذه الأ رض وفى كل مكان وصل إليه هذا الأ ثر تجد الناس قد اكتسبوا فكراً وخلقاً ومادة وروحاً». [٩] وعلق مدير آخر على ذلك بقوله: «أعتقد أننا لا نعدد النعم التى نحظى بها باستمرار. وعلينا بين فترة وأخرى أن نقف ونفكر فى الأمور العديدة التى يتمتع بها كل عضو من العاملين فى هذه المنظمة». [١٠] و يتعرض المدير الثالث لموضوع مشابه بقوله: «إن السيد واتسون قد منحني شيئاً كان ينقصني، ألا وهو بعد النظر الذي يحمل المرء على العمل فى هذا الميدان ولم أفكر فى التخلى عنه». [١١]

فهذه العبارات تشير إشارة ضمنية إلى القيم الثقافية التى تنطوي على مشاعر الامتنان، والإيمان، والالتزام، كما أنها تكرر الإشارة إلى الأ ثر المفيد الذي تركه

السيد واتسون على **أفراد** العاملين، وكان ذلك ينقل بنبرة أقرب إلى أسلوب الموعظة الدينية. وفى الثلاثينيات من هذا القرن كان الناس لايتمسكون بشكل ثابت بالمعتقدات الوجودية و بنسبية الأخلاق، وكان مايزال ثمة تسليم على نطاق واسع بفائدة النصائح الدينية والأخلاقية فى جو العمل.

و بذلك فلم يكن من الغريب فى ذلك الوقت أن تعبر بعض المؤسسات التجارية عن طموحاتها بطرق دينية تحث فيها إلى الرجوع إلى السلفية النقية الطاهرة. فتطوير «المعتقدات» التى كان يتوقع من الموظفين التمسك بها من خلال الانتماء لعضوية العديد من الفرق الدينية التى تميز الموظفين عن غيرهم وتحدد هو ياتهم لتعزيز التمسك بآداب محددة للسلوك تكون كفيلة بإزالة الشكوك وفرض الإجراءات والمواقف الصحيحة، كانت جميعها تشكل جزءاً هاماً من ممارسات بعض الشركات أثناء السنوات الأولى لتأسيسها، فاستخدام الأناشيد الخاصة ببعض الشركات والزي الموحد فى الملابس وإظهار الشخصيات القيادية للشركة على شكل صور أو لوحات زيتية أو تماثيل من البرونز، وتقديم الشعارات المخطوطة أو المحفورة فى مواد غالية الثمن ومتينة، واعداد الكتب التى تتضمن أقوال ومقالات القياديين فى الشركة (من أمثال كتاب السيد واتسون بعنوان الإنسان والوقت والمال)... كانت جميعها تشكل جزءاً من تراث شركة آي بي أم منذ بداية إنشائها.

وكانت أساليب المبيعات التى تمارس فى تلك الأيام تذكرنا بالخطب الحماسية لبعض الكنائس بما تنطوي عليه من أساليب تدعيم العقيدة والتمسك بالمذاهب وآداب السلوك. (ونحن نعتقد فى أنه ليس من قبيل الصدف أن الدفع بخط إنتاج جديد إلى الاسواق يشار إليه على الأغلب فى شركة آي بي أم بعبارة «عمل تبشيري» من قبل رجال الأعمال فى هذه الشركة).

ولكن دور السيد واتسون بالتأكيد لم يكن محصوراً على وضع تلك الطرق، وإنما أوجد فى الوقت ذاته بعض الأهداف السامية والمثل العليا التى ترتكز على المعتقدات

التـى يؤمـن بـهـا المجـتـمـع ، فمعتقدات الإنسان العادي من واقع قصة هوراتشيو آلجر (Horatio Alger) ومـن واقـع الحـلـم «بـالتقدم إلى الأمام» ، ربما كانت وراء الملاحظة التالية التى وردت فى نفس المقالة :

> لـقـد كان اختيار الموظفين يتم بعناية تامة ، سواء للعمل فى المـصـانـع أو فى إدارة المـبـيـعات ، فلم يكن السيد واتسون يـوظـف الـنـاس للعمل فى وظائف صغيرة وإنما ينظر دائماً إلى إمـكـانـيـة تطويرهم وارتقائهم إلى المناصب القيادية . وكـان كـل واحـد مـن الـعـامـلين يحدث الـبـقية باحترام وبـصـفة رسمية ، ولم تكن النشرات الصادرة عن الشركة تـشير إلى أي مـن الـموظـفين دون أن يـتـصـدر إسـمه عبارة «السيد» .[١٢]

فـهـذا الحـرص فى اخـتـيـار الـعـامـلين والاحترام الذي تعبر عنه كلمة «سيد» عند الـتـحـدث إلى الـموظفين ، علاوة على العديد من برامج التدريب للموظفين والجهود التى تـبـذل لـمساعدتهم على النمو والتطور ، جميعها تشير إلى أن السيد واتسون كان واعياً لقوة تأثير الالتزام بقيم وعقائد المجتمع المحيط بالمؤسسة .

وبـالإضـافة إلى ذلك فقد تنبه السيد واتسون إلى الصراع الذي بدأ يتطور فى أوروبا فى تـلـك الحقبة من الزمن فأضاف عبارة «السلام» إلى الشعار الأول وهو «فكّر» حيث وزعـت هاتان العبارتان على كافة أنحاء الشركة ، ويضاف إلى ذلك أنه كلف بتأليف سـيـمـفـونـيـة تـعـزف فى الـمـناسبات الهامة للشركة للتعبير عن الرغبة والتطلع الى تحقيق الـتـعـاون الـدولي عـلاوة على إلـقاء الخطب ونشر المقالات عن هذا الموضوع ، وقد قرنت شـركـة آي بـي أم أنـشـطـتـهـا بالوضع **العالمي** فى أذهان جميع العاملين فيها . (فالحرب كـانـت خـطيرة على الجنس البشري ، بنفس الخطورة التى تهدد معها أنشطة العمل لهذه الشركة على النطاق الدولي) .[١٣]

وتتضمن مقالة السيد واتسون أكثر من مجرد التنبيه إلى ما نطلق عليه عبارة المثل العليا أو الأهداف السامية، فهي تشتمل أيضاً على وصف ممتع ومفصّل لكافة العناصر السبعة الكفيلة بإنجاح أعمال المؤسسات، ولكن لأغراض هذا الكتاب فإنه من المفيد أن نعلم بأن ما وصلت إليه شركة آي بي أم من عظمة يرتبط إلى حد ما بالتنبه الواعي عبر الزمن للأخذ بالمثل العليا والاهداف السامية إضافة إلى بقية العناصر الأخرى لإنجاح المنظمة.

فمنذ عام ١٩٤٠ يمكن القول بأن الطرق التي أخذت شركة آي بي ام تعبر فيها عن معتقداتها وعن ممارستها لتعزيز هذه المعتقدات قد أصبحت فيما يبدو «أكثر صقلاً وارتقاءاً». فالأسلوب الذي أخذت هذه الشركة فى انتهاجه أصبح اكثر شبهاً بالممارسات الجيدة لبعض المعتقدات الدينية الراسخة، فلم يعد يطلب الالتزام بهذه المعتقدات، وانما اصبحت الأساليب التى تمارس تتصف بمزيد من الحذق، كما أصبحت الأهداف أكثر تعقيداً، و بالتالي فقد أصبح الوضع يتطلب ممارسة المزيد من المهارة لضمان «حسن» التصرف، على أن البيانات الأخيرة التى تتضمن الأهداف السامية لشركة آي بي أم والمعتقدات الأساسية التى تعززت إلى الآن فى جو هذه المؤسسة، يمكن اعتبارها قد تطورت نتيجة للجهود الأ ولى التى بذلها السيد واتسون فى هذا السبيل، ونظراً لتمسك الشركة بهذه المعتقدات منذ فترة طو يلة وإحرازها ما أحرزته من نجاح فقد زاد ذلك من هذه المعتقدات تعزيزاً. وفيما يلي بيان حديث بالمعتقدات الأساسية التي تأخذ بها شركة آي بي أم:[١٤]

المعتقدات الأساسية

إن شعورنا بالإنجاز والفخر بما نقدمه من عمل يتفق فى الغالب مع وجود تفهم أساسي للهدف الذي نسعى إلى تحقيقه، سواء كان ذلك على مستوى الأفراد العاملين أو على مستوى الشركة بشكل عام، وتعتبر شركة آي بي ام

من الشركات المحظوظة لأنه يتوفر لها بيان بالهدف الثابت الذي تسعى إلى تحقيقه، كما يتضح من خلال المعتقدات الثابتة لهذه الشركة.

وقد عبر السيد توماس واتسون ـ الإبن ـ عن المعاني الكامنة لهذه المعتقدات من خلال المحاضرات التى ألقاها لحساب مؤسسة ماك كينزي (Mckinsey Foundation) فى جامعة كولومبيا بنيو يورك عام ١٩٦٢، عندما قال:[١٥]

إنني اعتقد اعتقاداً راسخاً فى أن أية منظمة، إذا أرادت أن يكتب لها البقاء وتحقيق النجاح، يجب أن تتوفر لديها مجموعة ثابتة وصحيحة من المعتقدات التى تشكل المقدمة المنطقية التى تقوم عليها ما تأخذ به هذه الشركة من سياسات وما تؤديه من أعمال.

وبعد ذلك، فإنني أعتقد فى أن أهم عامل من عوامل النجاح فى المؤسسات هو التمسك والعمل بإخلاص بموجب هذه المعتقدات.

وأخيراً، فإنني أعتقد فى أنه إذا كان سيكتب لأية مؤسسة النجاح فى مواجهة التحديات فى هذا العالم الذي يتميز بالتغير المستمر، فإن عليها أن تكون على استعداد لتغيير كل شيء فيها باستثناء تلك المعتقدات وذلك عبر حياتها المؤسسية.

وبمعنى آخر، فإن الفلسفة الأساسية، والروح، والقوة الدافعة لأية منظمة يكون لها أكبر الأثر على ما تحققه من انجازات نسبية مقارنة بالأثر الذي تتركه الموارد التقنية أو الاقتصادية، أو الهيكل التنظيمي أو الاختراع والتجديد أو

عـنصر الـتـوقـيـت ، و بـرغـم أن هـذه العوامل لها وزنها فى تحـقـيق النجاح المنشود ، لكنها فى اعتقادي ، لا تطاول فى أهـمـيـتـهـا قـوة إيمـان أفـراد الـعـامـلين فى المـنـظمة بالتحلي بـالمـبـادىء الـثـابـتة التى تأخذ بها هذه المنظمة ، وسعيهم المخلص للعمل فى إطار هذه المبادىء .

فما هي مجموعة المعتقدات هذه التى كان يتحدث عنها السيد واتسون؟
الواقع أن هذه المعتقدات تنقسم إلى ثلاث مجموعات وهي :

احـتـرام الفرد ـ وهذا يعني احترام كرامة وحقوق كل شخص من أفراد العاملين فى المنظمة .

خـدمـة الـعـمـلاء ـ أي تقديم أفضل الخدمات للعملاء و بشكل أفضل مما تقدمه أية شركة مماثلة فى العالم .

الامـتـيـاز ـ الاعـتـقـاد الـراسخ والالتزام بوجوب أداء الشركة لكافة مهامها بهدف إنجازها على مستوى رفيع من الامتياز.

و يـضـاف إلى هـذه المـعـتـقـدات الأسـاسـية ، أن هناك أيضاً مجموعة من المبادىء الأساسية التى تسترشد بها الإدارة فى شركة آي بي أم فى تصريفها لشئون العمل . وهي على الوجه التالي :

- توجيه العمل والإشراف على تنفيذه بطريقة تتصف بالذكاء ، والمسئولية والقدرة .
- خدمة العملاء باكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية .
- تحقيق التقدم التقني وتحسين نوعية المنتجات الحالية وتطوير منتجات جديدة . .
- الـتـوسـع فى قـدرات الـعـامـلين مـن خـلال تطوير الوظائف التى يشغلونها وإتاحة الفرصة لهم لتحقيق الرضى فيما يؤدونه من مهام .
- توفير فرص العمل المتكافئة لجميع العاملين فى الشركة .

- تعزيز الالتزام تجاه المساهمين فى الشركة وذلك بتوفير عائدات مناسبة على استثماراتهم.
- تحمل الشركة دورها فى المساهمة بزيادة رفاهية وسعادة المجتمعات التى تعمل الشركة فى اطارها.
- تحمل الشركة لمسئولياتها بصفتها مؤسسة أميركية، وتجاه جميع البلدان التى تمارس فيها الشركة نشاطاتها فى كافة أنحاء العالم.

و يلاحظ أن السيد واتسون ـ الإبن ـ يذكر أنه يعتقد فى أن حياة واستمرارية ونجاح المؤسسة يعتمد على ما تتمسك به من معتقدات راسخة تتصرف بموجبها بصدق وإخلاص، وهو يقول بأن كل شيء آخر قد يتغير باستثناء المعتقدات التى تبقى من القيم «المطلقة» فى رسوخها، وإذا أخذنا بتلك الملاحظة الأخيرة، يتبين لنا أن المعتقدات الأساسية هذه تصاغ على مستوى رفيع من التجريد و بلغة رصينة، من أمثال: احترام كرامة وحقوق الفرد، وتقديم أفضل خدمة للعملاء فى العالم، وانجاز المهام بطريقة متميزة، فهي تشير إلى الفرد، والعميل، وإلى **طرق** العمل، وعلى الأقل يلاحظ أن العنصرين الأول والثالث لايحتمل أنهما فى حاجة الى تغيير، برغم أن الطرق للتعامل مع هذين العنصرين قد تتباين.

و يلاحظ أيضاً أن بيانات المبادىء الأساسية قد جرت صياغتها على درجة أقل من التجريد، ولكنها على أية حال، تشير إلى موضوعات هامة وهي:

- الكفاءة الإدارية.
- خدمة العملاء.
- التقدم التقني.
- إتاحة الفرصة لتطوير الموظفين.
- عائدات الاسهم.
- رفاهة المجتمع.

- والمسئوليات على المستوى الوطني والدولي.

من هنا يتضح لنا للوهلة الأولى أنه مع مرور الزمن فإن التوفيق بين هذه المعتقدات والمبادىء الأساسية وايجاد التوازن بينها يتطلب قدراً كبيراً من المهارة الإدارية التى تمارس بشكل ثابت ومستمر لتأكيد هذه المبادىء، وتكريس أنماط تطبيقها فى أذهان الالآف من أفراد العاملين. واذا افترضنا أن شركة آي بي أم تعمل بحق فى إطار معتقداتها ومبادئها الأساسية، وأن هذه الجهود تترك أثرها القوي على نجاح الشركة، عندها يصبح بالإمكان تنحية الشكوك التى تعترينا بفعل الطريقة التى صيغت بها هذه الشعارات البعيدة المنال، كما يعبر عنها كبار المديرين التنفيذيين فى هذه الشركة، واذا لم تكن هذه العبارات مجرد زبد يذوب و يتلاشى، فإنها تعتبر قوة إيجابية محركة بالفعل، ومن الدلائل على كون شركة آي بي أم تمارس فعلاً ما تدعو إليه هو الانتقاد الذي تلقته هذه الشركة فى الماضي بخصوص «التزام وامتثال» الموظفين بهذه المعتقدات والمبادىء. فهؤلاء الموظفون الذين يرتدون تلك القمصان البيضاء والذين يمارسون أعمالهم بتهذيب وكفاءة و بجد وإخلاص منذ عشرين عاماً كان ينظر إليهم على أنهم أشبه بالمتعصبين إلى حد الفاشية لهذه الشركة لدرجة تتناقض مع «المشاعر الفردية» التى تقوم عليها الثقافة الأميركية، وقد أسيء فهم القمصان البيضاء فظن الناس أنها تشير إلى التحجر وعدم الانفتاح، واصبحت هذه القمصان الآن ملونة ولكن مرتدييها ما زالوا يتصرفون بأدب و يزاولون أعمالهم بكفاءة وإخلاص (فكل شيء قابل للتغيير إلا المعتقدات). وفى إطار حضارتنا (الأميركية) فإن أي دليل على الانخفاض فى التركيز على «الفردية» فى المشاعر والتى يرافقها بشكل طبيعي زيادة فى الالتزام تجاه المؤسسة، من شأنه أن يقود إلى التعرض للنقد من أولئك الذين يبالغون فى قيمة المشاعر الفردية. وفى المقابل، فإننا نظن بأن كبار المديرين فى شركة آي بي أم كانوا يقابلون هذه الانتقادات بابتسامتهم المعهودة منذ أوائل الستينيات من هذا القرن، ويمضون فى عملهم باحترام واخلاص، وعلى أية حال؛ فإنه يبدو لنا أن شركة آي بي إم قد عملت منذ

زمن طويل على تحقيق مثلها العليا واهدافها السامية بشكل واضح وملموس، وأن هذه الأهداف قد لعبت دوراً هاماً فى نجاح أعمال هذه الشركة، والمحافظة على بقائها وتجدد أنشطتها وتحقيقها للأرباح والمنافع الأخرى فى إطار من الحضارة الداخلية البالغة القوة.

وربما كان السيد ماتسوشيتا سريعاً فى تفهم قيمة الاستراتيجية والتنظيم والنظم، فإن آل واتسون لم يكونوا غافلين عن ذلك. (ففي الثلاثينات من هذا القرن كان السيد واتسون الأب يقوم بزيارات للسيد ماتسوشيتا فى اليابان ومن المحتمل أن يكون قد تأثر بما شاهده هناك). وفى الأربعينيات من هذا القرن كانت شركة آي بي إم تمارس أعمالها بطريقة مشابهة إلى أبعد الحدود لشركة ماتسوشيتا، وكان هذا التشابه يتراوح من الأناشيد الخاصة بالشركة، إلى طرق الترفيه عن الموظفين، إلى الحرص فى اختيار وإعداد الموظفين، إلى الأزياء الموحدة ونشر صور الشخصيات القيادية للشركة فى كل مكان علاوة على توزيع الشعارات فى أرجاء الشركة، فمن هذه النواحي كانت هاتان الشركتان تبدوان أقرب إلى التشابه منهما إلى الاختلاف، على أن كل واحدة من هاتين الشركتين استمرت فى تشكيل معالم ثقافتها الداخلية بما يعكس التغييرات التى يمر بها المجتمع الذى تعمل فى إطاره، ولكن كلتا هاتين الشركتين مازالتا تعيران قدراً كبيراً من الاهتمام للأخذ بمثلهما العليا وأهدافهما السامية.

الأهداف العليا وتغيير قيم الموظفين

كما لاحظنا من قبل فإن الأهداف العليا هي التى تربط بين الأغراض المباشرة للمؤسسة (فيما يتعلق بالسلع والخدمات والأرباح) وبين القيم الإنسانية، ونحن نعتقد بأن هذا الارتباط بالقيم الانسانية آخذ فى النمو واكتساب المزيد من الأهمية. ويلاحظ أن الغالبية العظمى من الأميركيين العاملين فى هذه الأيام لاينظرون إلى وظائفهم على

أنها البديل الوحيد، فمن بين العاملين يلاحظ أن خمسة عشر بالمائة هم من العمال الماهرين، وخمسة واربعين (٤٥٪) بالمائة من الموظفين المكتبيين والإداريين، كذلك فإن ستين بالمائة (٦٠٪) يعملون لدى مؤسسات تضم الواحدة منها مايزيد عن الف (١٠٠٠) من الموظفين وسبعة واربعين بالمائة (٤٧٪) يعملون فى منظمات يتجاوز عدد منتسبيها عشرة آلاف (١٠,٠٠٠) من الموظفين.[١٦] و يستشف من هذه الإحصائيات أن معظم العاملين هم من أصحاب المهارات العالية أو المناصب الإدارية ومن العاملين فى مؤسسات كبيرة نسبياً. وفى هذه الأنواع من البيئات، فإن ثمة عوامل متعددة تساعد على تأمين الموظفين وحمايتهم من المخاطر المهنية التى كانت تلحق الأذى بالعاملين قبل ثلاثة أو أربعة من العقود. فأولاً: يلاحظ أن سوق الوظائف نفسه لا يلاحظ فيه الارتفاع المطلوب من الطلب على الموظفين، ولكنه فى الوقت ذاته يقدم فرص المساندة فى الحصول على الوظيفة لمعظم الأشخاص المؤهلين الراغبين فى العمل، و يضاف الى ذلك، أنه تتوفر فى الوقت الحاضر العديد من الضمانات المالية ومنها على سبيل المثال: التأمين ضد البطالة، والضمان الاجتماعي للأسرة، وإتاحة الفرص للعمل الإضافي، والقدرة على توفير مبلغ كاف من المال خلال فترة الالتحاق بالوظيفة للإنفاق منه أثناء الفترة الانتقالية للبحث عن وظيفة جديدة.

فهذه العوامل قد نقلتنا بعيداً عن الظروف التى كانت تشكل الاتجاهات الوظيفية فى القرن التاسع عشر والنصف الأ ول من القرن العشرين، والواقع أن مدلولات هذه التغييرات تعتبر أساسية، فأصبحت الغالبية العظمى من العاملين لا تلتحق بالوظيفة لمجرد الحصول على عوائد إقتصادية للبقاء على قيد الحياة على المدى القصير، وإنما أصبح العاملون يسعون ـ إضافة إلى الراتب وفرص الاستمرار فى الوظيفة ـ للحصول على أنواع أخرى من العوائد بفعل وظائفهم التى يشغلونها، بما فى ذلك إتاحة الفرصة لهم لمزاولة العمل الذى يستمتعون به ومعاشرة الزملاء الذين يتمتعون بالعمل معهم، والبحث عن

معنى وقيمة ما يزاولونه من أعمال. فهناك الكثير من التعميمات حول العمل وضعت على أساس نموذج العمل على خط الإنتاج فى مصانع السيارات، و بالنسبة للغالبية العظمى فقد أخذت تنظر الآن إلى العمل على أنه شيء مختلف عن مجرد كون العامل أداة للانتاج وإنما أصبح العمل وسيلة من وسائل تحقيق الإنسان لطموحاته. ولتحقيق رضى العاملين وقناعتهم فى مثل هذه الظروف الجديدة، فقد يكون من المفيد مساعدتهم على التعرف على العلاقة بين ما يؤدونه من أعمال و بين الأهداف السامية والمثل العليا المرتبطة بهذه الأعمال.

وعندما تكون الصلة بين القيم الإنسانية وأهداف المؤسسة غير واضحة، يلجأ الموظفون فى معظم الأحيان لإيجاد معاني وقيم سامية من محض اختلافهم لربط ما يؤدونه من عمل فى جو الوظيفة بهذه القيم، وربما لاحظنا بعض الدلائل على ذلك فى جو العمل بشركة آي تي تي.

فقد تمكن السيد جنين من غرس فكرة الإيمان «بالحقائق الراسخة» فى أذهان العاملين فى الشركة فى سبيل خدمة النتائج التى تسعى الشركة لتحقيقها على مستوى القاعدة الإنتاجية فى هذه الشركة، وكان يجري تعزيز هذه المعاني فى نفوس العاملين باستمرار لدرجة أن عدداً ضئيلاً فقط لم يتمكنوا من استيعابها أو الأخذ بها. و برغم ذلك، فإن ثمة بعض الدلائل على أن بعض المديرين التنفيذيين العاملين لدى السيد جنين لم يكونوا يرغبون فى النظر إلى طموحاتهم على أنها محصورة بتحقيق النتائج على مستوى القاعدة، و يستخلص من تعليقاتهم أنهم حاولوا أن يضعوا لأنفسهم معاني اكثر شمولاً يسعون لتحقيقها من خلال ممارستهم لوظائفهم، فقد كانوا يصرحون بأنهم يعتزون بالانتماء إلى هذه الشركة الناجحة والطموحة والسريعة التطور، وأنهم ينظرون إلى أنفسهم على أنهم مديرون قد حققوا مايتوقون إليه من إنجازات فى ظل العمل بروح الفريق الواحد فى هذه المنظمة، و باختصار، يمكننا القول بأن هؤلاء المديرين قد أوجدوا لأنفسهم معنى أشمل وأوسع لإكساب حياتهم الوظيفية فى إطاره مزيدا من

القيمة والاعتبار والكرامة، فقد نظروا إلى أنفسهم على أنهم من المتميزين الأشداء الذين كسبوا لعبة تطوير الاقتصاد وإرساء قواعد التطور التقني فى هذا الميدان من العمل.

و يوجد العديد من الشركات التى تشبه شركة آي تي تي من حيث افتخارها بتحقيق أطيب النتائج على مستوى القاعدة واعتزازها بالوصول إلى مستويات قياسية من الكفاءة الإنتاجية، و يلاحظ فى السنوات الأخيرة أن التركيز قد ازداد على السعي لتحقيق المزيد من الأرباح خلال هذه الفترة التى تتسم بالبطء فى تحقيق النمو وبعدم الوضوح فى أوضاع الاقتصاد العالمي. ومشكلة الكفاءة هي أنها أشبه بالخبز الأبيض والسكر المكرر، فاذا تناولناها بمفردها لا يكون لها أي طعم بل وتكون ضارة بالصحة - و يلاحظ أن جميع المواد المغذية التى تدعم حياتنا هذه الأيام تبدو مكررة أكثر من اللزوم. ومن الواضح - على أية حال - أن المنظمات تحتاج للوصول إلى مستوى معقول من الكفاءة لتتمكن من إنجاز ما أوكل اليها من مهمات، ولكن مشكلة التمادي فى التركيز على أهمية الكفاءة هى أن العاملين ينتهون إلى أداء وظائفهم كآلات تماماً أو يصبحون أشبه باجزاء يمكن استبدالها من قطع الغيار فى آلة كبيرة.

تركيز المثل العليا على الاهتمام بالموظفين

لقد أدرجنا من قبل ستة أنواع من الأهداف السامية أو المثل العليا، وكانت إحدى فئات هذه المثل تركز على العلاقات بين المؤسسة والعاملين فى هذه المؤسسة. و بشكل عام، يلاحظ أن الناس يريدون الاندماج الوثيق واكتساب هوية المنظمات التى يعملون فيها؛ فهم يريدون العيش فى جو من الثقة والعمل المشترك مع الزملاء وتكريس الجهود لنجاح أهداف المؤسسات التى ينتمون إليها، ولكننا نلاحظ أن المؤسسات

الغربية تميل إلى التعامل الحذر مع الموظفين وإلى إهمال عنصر تدريب وتطوير المرءوسين، والقيام بنقل الموظفين فجأة من وظائفهم بدلاً من إعدادهم فنياً ونفسياً لهذا النقل، ثم تنفيذ القرار بعد التشاور معهم فى ذلك، وكذلك الميل إلى إعادة التنظيم عن طريق المراسيم والقرارات الإدارية العليا، وتقديم المعلومات عن نتائج العمل بطريقة قاسية من غير اعتبار لإعطاء المهلة الكافية ليتم التغيير بشكل طبيعي وناجح، وجميع هذه التصرفات عودت الموظفين على توخي جانب الحذر فى علاقاتهم مع المؤسسات.
ويلاحظ أن معظم المديرين الأميركيين ينظرون إلى مسألة «المعنويات» نظرة شمولية ينقصها التركيز والاهتمام، ومما لاشك فيه أن هؤلاء المديرين يعتريهم القلق من عمليات التسريح الجماعي من الوظيفة، أو عدم الانصاف فى دفع الأجور، أو بسبب وجود تناقضات رئيسية فيما يمارس من سياسات، والشيء الذي دعت إليه الفصول السابقة من هذا الكتاب هو التنبه إلى بعض الجوانب الأخرى التى تتعلق بالمشاعر والتى تعتبر بنفس القدر من الأهمية ولكنها تلاقي قدراً كبيراً من الإهمال من جانب الادارة.

فعملية التوظيف تنطوي على إبرام عقد للتعامل النفسي، علاوة على عقد العمل الذي ينطوي على مقايضة الجهد بالتعويض المالي، وفى العديد من المنظمات الغربية، فإن هذا العقد النفسي، الذي لم يكن فى يوم من الأيام منصوص عليه صراحة، إنما يفترض فى الأغلب وجود قدر ضئيل من الثقة من جانب كل طرف من طرفي العقد بالطرف الآخر. فإذا كانت العلاقة الوحيدة بين المؤسسة والموظف هي علاقة عمل فحسب، فلا يجب أن نعجب إذا علمنا أن العديد من الموظفين فى مثل هذه المؤسسات يؤدون ما يطلب منهم من عمل لمجرد الحصول على أجورهم وليس أكثر من ذلك، وفى الوقت الذي قد تتوفر فيه كافة أنواع المثل العليا والأهداف السامية، فإن الذين يعنون أنفسهم بتطور ورفاهة الموظفين يمكنهم لعب دور هام بشكل خاص فى إيجاد الإطار الأخلاقي لهذا العقد النفسي، وإذا كانت هذه المثل العليا تلاقي التقدير والاحترام على

كافة المستو يات فى المؤسسة (كما لاحظنا فى شركة دلتا إبان أزمة النفط التى حصلت عام ١٩٧٣م)، عندها يصبح الموظفون أكثر رغبة فى الانتماء الى مؤسساتهم واكتساب هو يتها. فيرون بهذا أن ثمة توافقا بين مصلحة المؤسسة ومصالحهم الشخصية، و بالتالي فتجدهم يميلون إلى تكريس المزيد من جهودهم لخدمة أهداف هذه المؤسسة والبحث عن السبل التى تمكنهم من تحسين طرق أدائهم لواجباتهم الوظيفية.

و يؤكد معظم المستشارين أنه يتم استدعاؤهم للتدخل لحل مشكلة يواجهها أحد العملاء ليكتشف الواحد منهم من مجرى الحديث والا تصالات والمقابلات التى يجريها بأن ثمة شخصا من العاملين فى مؤسسة هذا العميل يتوفر لديه الحل لهذه المشكلة. ولكنه نظراً لوجود انسداد فى قنوات الا تصال أو على الأغلب، بسبب عدم الأخذ برأي الشخص الذي تكون لديه فكرة عن الموضوع وعدم اعتباره وتقديره، و بالتالي اقتناعه بأن المسئولين فى المؤسسة لن يستمعوا إلى آرائه، فإنه لم يعد يأت بأية مبادرة جديدة، و بذلك فإنه يمتنع عن التقدم بهذه المبادرات فى نهاية المطاف، لأن المحاولة فى مثل هذه المواقف ترتبط بالعناية الشخصية والاحترام لمن يتقدم بهذه المبادرات، وقد علمته التجر بة أن المؤسسة ليست جديرة باهتمامه وعنايته لأن الإدارة فيها لم تكن تقدر له مبادراته أو تعترف بأهميته.

ومما لاشك فيه أن أفضل النتائج المترتبة على الطرق التى يصرف لها اليابانيون شئون الإدارة فى مؤسساتهم و بطريقة أفضل إلى حد بعيد من أسلوب الادارة الاميركية، هو أن أسلوبهم فى الإدارة يحمل جميع العاملين فى المؤسسة على التيقظ والحذر وعلى تحري الفرص التى تمكنهم من تنفيذ العمل بصورة أفضل، وعلى الكفاح لتقديم كل ما من شأنه أن يؤدي إلى نجاح الشركة فى تحقيق ماتصبو إليه من أهداف. وهذه العملية أشبه ببناء الهرم أو ببناء بيت من خلايا النمل، حيث يجد المرء آلافاً من «صغار العاملين» يؤدون أعمالاً «صغيرة» ولكن **الجميع يسعون لتحقيق نفس الهدف الأساسي**، و بهذا الأسلوب تجد هذه المجموعة قادرة على تحريك الجبال.

وقد تبين من إحدى الدراسات التى أجريت مؤخراً حول الاختراعات فى المعدات العلمية والأدوات الأخرى، أن ثمانين (٨٠) بالمائة من هذه الاختراعات كانت تبدأ المبادرة فيها على يد العملاء،[١٧] وتبين أن غالبية الأفكار لم تكن ترد من مختبرات البحث والتطوير ولكن من جانب العملاء أنفسهم، ولكن هؤلاء العملاء لا يقومون بعملية الاختراع الفعلية، وإنما ترد الفكرة الخاصة بهذا الاختراع من خلال مايتقدمون به من استفسارات أو شكاوى، فهم بذلك يلقون بالبذار التى يكون حصادها الخروج ببعض التحسينات، فاذا أمعنا النظر فى هذه الاحصائيات، فإنه يصبح من الأهمية بمكان أن يتحلى رجال المبيعات العاملين فى السوق باليقظة التامة والتنَّبه لاستشفاف الأفكار الجديدة من خلال التعرف على آراء العملاء ورغباتهم وشكاواهم، وهنا يكمن أساس النجاح بالنسبة للعديد من الشركات اليابانية، وقد لاحظنا هذا الأمر فى شركة ماتسوشيتا التى نادراً ما كانت صاحبة الفكرة الأصلية وإنما كانت تقوم بتطوير المخترعات وإدخال التحسينات عليها، وهذه المعادلة لا تتناقض مع معظم قصص النجاح الذي كان من نصيب بعض المؤسسات الكبرى فى الولايات المتحدة الأميركية، وقد كشفت الدراسات الدقيقة أنه برغم الاعتداد «بالاستراتيجية» فى معاجم الإدارة الاميركية، إلا أن النجاح الساحق الذي تحققه الشركات لا ينبع من النجاح فى التخطيط الاستراتيجي الشامل، وانما كان هذا النجاح على الأغلب نتيجة لطرح فكرة بسيطة على بساط البحث والعمل على تعزيزها بمزيد من الآراء تدريجياً للخروج باختراع جديد، وهذه التحسينات هى فى الواقع نتيجة لجهود وآراء عدد كبير من «صغار العاملين» الذين يولون جل اهتمامهم للمنتجات والعملاء والسوق الذي تصرف فيه هذه المنتجات.

ولكن الاهتمام بالمثل العليا وحدها لايكفي، فتجد المؤسسات التى تتوخى التجديد والاختراع تميل لاتباع أسلوب إدارة، يتصف بالانفتاح على الأفكار الجديدة، وتشجيع الموظفين على الابداع والتجديد، واتباع **النظم** التى تركز الإهتمام على

العملاء واحتياجاتهم وتكافىء العاملين على مايأتون به من اختراعات، وتدربهم على **المهارات** الرامية إلى ترجمة الأفكار إلى أعمال وهكذا، ولكن الأفكار لا تتدفق بحرية تامة مالم يكن لدى الموظف **اعتقاد** راسخ فى اهداف المنظمة، لدرجة يجد معها أن هذه الأهداف جديرة بالاستحواذ على أفكاره وآرائه الجديدة، فالعديدون منا من العاملين فى المؤسسات يعرفون حق المعرفة مدى الصعوبة فى حمل هذه المؤسسات على الاستجابة لآرائهم، وبالتالي فإن على المرء أن يكون على يقين أولاً بأن المؤسسة التى ينتمي إليها **تهتم** بآرائه فعلاً ليتوفر لديه الاقتناع بجدوى بذل الطاقات والجهود المطلوبة للمساعدة على تغيير هذه المؤسسة والانتقال بها نحو الأفضل، ومثل هذا الالتزام لايستمد الا من المثل العليا والأهداف السامية التى ينبغي للمؤسسة الأخذ بها، وهذا الوضع يتمثل بوضوح تام فى بعض المؤسسات الأميركية المتميزة بتراثها الثابت فى تسجيل الاختراعات والتجديد، ومنها على سبيل المثال شركات تكساس انسترومنتس، وبروكتر وغامبل، وثري ام، وآي بي ام، التى تولي جميعها عناية كبيرة بآراء العملاء وتتمسك فى الوقت نفسه، بمستوى متطور من نظم القيم التى تحمل الموظفين على الانتماء لهذه المؤسسات والسعي لتحقيق أهدافها بكل ما لديهم من قوة،[١٨] وربما أن هذا الولاء الشديد الذي تغرسه هذه الشركات فى نفوس العاملين فيها يعتبر من الأمور الخاصة التى تتميز بها هذه الشركات وتنفرد بها عن غيرها، ولكننا من جانبنا نعتقد فى أن هذه الرابطة من القيم المشتركة التى تعتبر من الأمور الأساسية لتحقيق بقية الأهداف. ومن وجهة نظرنا فإن هذه القيم المشتركة ربما تكون أكثر «الأسلحة السرية» أهمية فى الوصول بالشركات إلى مصاف المؤسسات العظمى برغم أنها لا تلاقي القدر الكافي من الدراسة والبحث.

وكما لاحظنا فى ماتسوشيتا، أن المؤسسات اليابانية، بالرغم مما حققته من نجاح واضح فى تبني التقنية الغربية ومهاراتها فى وضع الاستراتيجيات المتشددة، والهياكل

التنظيمية المتجددة والنظم الشاملة، إلاَّ أنها لم تتبع الغرب فى عدم اكتراثه بالعوامل الإنسانية والمعنوية، فاليابانيون لم يضحوا بالعلاقات الإنسانية فى سبيل تحقيق الكفاءة التى تنتفي عنها المسحة الشخصية، ويمكن القول بأن جميع الموظفين الأميركيين العاملين فى الشركات اليابانية فى الولايات المتحدة الأميركية ممن قمنا بمقابلتهم فى هذه الدراسة قد أشاروا بإعجاب إلى الاهتمام الذي توليه هذه الشركات على المستوى الشخصي بالعاملين،[19] وكان هذا الاهتمام ينقسم إلى شقين: الأول و يتمثل باهتمام اليابانيين البالغ بأن يكون للعمل معنى وهدف، وكانت جميع هذه الشركات - كبيرها وصغيرها - تركز على أهمية تطوير موظفيها وعلى أهمية ماتقدمه لخدمة المجتمع من خلال تصنيعها لمنتجاتها، فهذه القيم لم تكن مجرد «شعارات للدعاية»، وانما كانت من الأمور التى تؤمن بها الإدارة فى هذه الشركات إيماناً عميقاً.

ومما يسترعي الانتباه هو التزام الشركات اليابانية تجاه العاملين فيها، فقد ذكر أحد المديرين اليابانيين ذات مرة: «ان أي شخص يعمل لدى شركة من الشركات إنما يسعى بذلك للحصول على الموافقة لإقرار مايقوم به من أعمال وعلى قبول هذا الشخص على ما هو عليه». والواقع أن معظم المؤسسات تعبر عن موافقتها واقرارها لتصرفات العاملين من خلال نظم المكافآت المعتادة، ولكن امكانية تقبل كل فرد من أفراد العاملين بصفته شخصاً فريداً من نوعه يتطلب قدراً أكبر بكثير من الجهد. وقد تمكنت المؤسسات اليابانية العاملة فى الولايات المتحدة من ترسيخ عملية «القبول» هذه بطريقتين اثنتين، منها زيادة الاتصال بين الرئيس والمرءوس. فحتى على مستوى الورش فى المصانع، كانت الاتصالات بين العمال والمشرفين تساوي ضعفي الاتصالات بين العمال والمشرفين فى شركات أخرى. (ففي الشركات اليابانية يلاحظ أن مشرف الخط الأول يتبعه خمسة عشر موظفاً، بينما يشرف مراقب الخط الأول فى المؤسسات الأميركية على ثلاثين من الموظفين).[20] وقد علق أحد المديرين على هذا الموقف بقوله: «إذا كنت تسعى لإعطاء الموظفين الانطباع بتقدير الإدارة لهم، فإنه

ينبغي ان تكون الإدارة قادرة على توفير العدد الكافي من المشرفين الذين يستمعون و يعيرون الانتباه إلى هؤلاء الموظفين» فالمشرفون فى المؤسسات اليابانية يعملون جنباً إلى جنب مع مرءوسيهم و يعتنون بهم شخصياً من خلال تقديم النصح والإرشاد المباشر مما يتيح لهم ممارسة قدر أكبر من التفاعل، عما هو الحال بالنسبة للشركات الأميركية. ولمحاولة التعبير من جانب هذه الشركات اليابانية العاملة فى الولايات المتحدة عن التزامها تجاه العاملين فيها، فإن هذه الشركة تنفق ثلاثة أضعاف ماتنفقه الشركات الأميركية على البرامج الترفيهية والإجتماعية للموظفين،[٢١] وكانت هذه البرامج جميعها ذات معنى رمزي، ولكن هذه البرامج كانت سببا فى تعزيز فرص اللقاء بين صفوف الموظفين خارج نطاق العلاقات الوظيفية مما عزز فى الوقت ذاته، من مشاعر الانتماء الشخصي للمؤسسة وترسيخ مفاهيم المثل العليا والأهداف السامية التى تدعو لها هذه المؤسسة ومن بينها «الاهتمام بأفراد العاملين».

تاريخ الغرب وعلاقته بالمثل العليا

بفعل أحداث التاريخ تبلورت لدى الغرب ثقافة تقوم على الفصل بين الحياة الروحية للإنسان و بين حياته المؤسسية، وكان لهذا التحول فى أحداث التاريخ أثره البعيد المدى على المؤسسات الحديثة العاملة فى الغرب، فتجد الشركات فى الغرب تطالب العاملين فيها بإعطاء أفضل مالديهم من فكر وجهد، ولكنها لا تتجرأ على التدخل فى الحياة الشخصية الخاصة أو المعتقدات التى يتمسك بها هؤلاء الموظفون.

والمعضلة التى تواجهها المؤسسات الحديثة فى الغرب، سواء شئنا أم أبينا، هي أنها تلعب دوراً أساسياً للغاية فى حياة العديدين ممن يعملون فى هذه المؤسسات، فالموظفون من كافة المستويات فى الهرم التنظيمي لا يقومون بمجرد «العمل» فى وظائفهم، وانما (١) يستمدون قدراً كبيراً من اتصالاتهم اليومية فى مكان العمل، وكذلك (٢)

يحددون مواقعهم فى العلاقات الاجتماعية خارج نطاق المؤسسة من خلال انتمائهم إلى الشركة التى يعملون فيها أو المهنة التى يمارسونها. (فمن بين الاسئلة التى نلقيها على أي شخص عندما نتعرف عليه لأول مرة هوعن العمل الذي يزاوله). وتجزئة الانسان الى كائنات منفصلة «شخصية» و «انتاجية» إنما تحوله إلى أجزاء مصطنعة فى الوقت الذي يكون فيه كائناً متكاملاً، وعندما نقوم بمثل هذا العمل، فإن تراثنا الثقافي لا يؤيد هذا الانشطار المفتعل فى نظرتنا إلى الانسان، وإنما يحرمنا فى الوقت ذاته من اثنين من المكونات البالغة الأهمية لإرساء قواعد الالتزام من جانب الموظف، فأولا: يلاحظ أن الشركات لا تستطيع التعامل مع القيم الانسانية العليا والتي تعتبر من بين أفضل ما عرف من وسائل للتأليف بين الحياة العملية للإنسان وبين حياته الداخلية الخاصة. وثانياً: فإن المؤسسة ذاتها تحرم من لعب دورها فى المجتمع لايجاد وتعزيز مثل هذه القيم، وبالتالي فإنها تأخذ فى إعارة قدر اكبر من الاهتمام للقيم الثانوية، مثل جني الأرباح، والحصول على نصيب أكبر من المبيعات فى السوق والتنافس فى مجال الاختراعات التقنية.

وإذا تتبعنا تاريخ وضع الأهداف فى المؤسسات الأميركية، لوجدنا أنه خلال السنوات العشرين الماضية توسعت مدارك الإدارة لمفهوم الأهداف إلى حد بعيد، حيث تحولت هذه المفاهيم من مجرد أهداف مالية صرفة (كالأرباح وعوائد الاستثمارات) إلى الأخذ بالأهداف التي تراعي مصالح المساهمين والجمهور (من أمثال أهداف تحسين البيئة وتوظيف الأقليات). وقد كان الاتجاه نحو التوسع فى مفهوم الغرض المؤسسي. وبالرغم من ذلك، فإن الاعتراف بدور المؤسسة فى خدمة القيم الإنسانية الأسمى مازال أمامه وقت طويل ليلاقي القبول على نطاق شامل.

فالشيء الذي يحتاج إليه الغرب هو توفر واقع من «الروحانية» وذلك لتمكين المؤسسة من واقع ماتتمسك به من مثل عليا، من الاستجابة الصادقة للمعاني العميقة التى يسعى العديدون للأخذ بها فى أعمالهم، أو التى كانوا يبحثون عنها فى حياتهم

الخاصة فلم يعثروا عليها إلا فى جو العمل لأن القيم والمثل العليا السائدة فى جو العمل كانت بالنسبة لهم أكثر قبولاً من الناحية الثقافية من قيمهم ومثلهم الخاصة.

والواقع أن المؤسسات الغربية بدأت فى الاستعداد لتلعب هذا الدور، ولكن هناك نوعين من القوى المؤثرة تلعب دورها أيضاً: الموظفون الذين يسعون للبحث عن مزيد من المعاني والقيم من خلال مزاولتهم لوظائفهم والذين يطالبون بمزيد من الإهتمام والعناية بهم من جانب المؤسسة، والضغوط التشريعية التى بدأت تطبق سلسلة عريضة من شروط الخدمات الشخصية بما فى ذلك الأخذ بحقوق الموظفين فى الحصول على الإرشاد والإستشارة اللازمة، واستجابة لهذه القوى، فقد بدأت بعض المؤسسات الكبرى فى إيجاد إدارات أسمتها «إدارة الموارد البشرية» بدلاً من «ادارة الموظفين»، على أمل أن يكون ذلك بمثابة الخطوة الأولى لتبني منظور أوسع لهذه المسألة، كذلك فإن معظم المؤسسات الكبيرة تقدم المساعدات للموظفين الذين يعانون من بعض المشكلات الدائمة، مثل: الطلاق، وادمان الكحول، والإجهاد، وكما لاحظنا من قبل فإن بعض الشركات التى حققت اكبر قسط من النجاح والامتياز فى أعمالها قد اعترفت منذ زمن بعيد بأنها تلعب دوراً أوسع فى حياة موظفيها وأنها تعزز مشاعر العمل المشترك بين هؤلاء الموظفين، وعندما نلقي نظرة فاحصة عن كثب على هذه الشركات يتبين لنا أنها جميعا شركات «يابانية» فى طابعها. والواقع أن نجاح هذه الشركات قد يحمل فى ثناياه بعض المضامين الهامة من القيم التى تأخذ بها المؤسسات الغربية فى المستقبل.

تنويع الإنتاج وأثره على الأهداف السامية للشركة

من المشكلات الكامنة فى عملية تنويع الإنتاج، ازدياد صعوبة وضع مجموعة **واحدة** متسقة من المثل العليا أو الأهداف السامية التى يسترشد بها فى إطار اي قطاع محدد من قطاعات الصناعة، والتى تكون فى الوقت ذاته من الشمول بحيث ترتبط

بقطاعات عديدة من الصناعة. والشركات المتحدة المتعددة الأنشطة ـ على وجه التحديد ـ هي التى تواجه مثل هذه المشكلة، وبذلك فإن معظم هذه الشركات تميل إلى الخروج برأي مفاده أنه من غير الضروري بل من المستحيل صياغة معاني وقيم موحدة للمؤسسات المتعددة فى جوانب الإنتاج والمتعددة الأسواق، وطريقة هذه الشركات فى النمو عن طريق امتلاك الشركات الأخرى تشجع على تبني هذا الموقف، فتقوم هذه الشركات بامتلاك شركات ناجحة فى أعمالها وتكرس كل جهودها لجعل هذه الشركات أكثر نجاحاً، لكنها على الأغلب تتجاهل حقيقة أن القيم والمثل التى تأخذ بها هذه الشركات (التى تكون فى معظم الأحيان محصورة فى الجوانب غير الشخصية والمالية) من شأنها أن تقوض أركان المعاني والمفاهيم القديمة التى أعطت الشركة / التى جرى امتلاكها / الهدف الأسمى الذي قامت من أجله، ومعظم الشركات المختلطة تؤكد على رغبتها فى مساندة أهداف ماتستحوذ عليه من شركات، وعلى رغبتها فى تجنب التدخل فى شئون هذه الشركات، ولكن عدم توفر معاني إيجابية جديدة، أو، على الأقل، عدم توفر القوة الدافعة للاستمرار فى معاودة تفسير المعاني والقيم القائمة، من شأنها أن تؤدى فى النهاية إلى حالة من التوقف عن النمو وإلى تحول هذه المثل العليا إلى شعارات فارغة من كل معنى، ولكن الغريب فى الأمر أن تطبيق نظام الرقابة الجديد، والتركيز على الأرباح، أو العوائد على الاستثمارات، والزيارات التى يقوم بها المراقبون، والرسائل التى تنقل من خلال اجتماعات المراجعة التى تعقد كل ثلاثة أشهر (كما رأينا فى شركة آي تي تي) كلها تقوم بإضعاف المبادىء القديمة.

فهل من الغريب ان تفقد الشركات التابعة الفرعية حيويتها وشعورها بالالتزام بعد أن يتم امتلاكها من قبل شركات كبيرة مختلطة؟ ويتبادر إلى الذهن فى هذه الحالة ما حصل لشركة آفيس (Avis) التى كانت فى يوم من الأيام مليئة بالحيوية والنشاط وتسعى جهدها للتقدم نحو الأفضل، ولكن هذه الشركة تبدو هذه الايام وكأنها شركة مختلفة عما عرف عنها من قبل، والواقع أن القيم والأهداف السامية التى تفقدها

الشركة التى تئول ملكيتها إلى شركة مختلطة كبيرة لا تعوضها المكاسب التى تحصل عليها هذه الشركة من خلال تهيؤ الموارد الضخمة أو توفر الإدارة التى تتسم بقدر أرقى من تطبيق الطرق العلمية.

المفاضلة بين الأهداف

فى أي موقف محدد يتطلب قراراً، يكون بالإمكان أن يختار المدير التنفيذي الذي يتخذ هذا القرار الأخذ بواحد من الأهداف المشتركة على حساب الأهداف الأخرى. ولنفترض أن إحدى المؤسسات قد طورت و بشكل فعال بعض الأهداف التى تأخذ فى الحسبان عنصر «الخدمة» وكذلك «التطوير المهني المتخصص» للمديرين، واذا كانت احتياجات أحد العملاء الهامين لاستلام بعض السلع تستدعي أن يبقى واحد من المديرين على رأس العمل فى الوقت الذي سبق معه وضع جدول اعماله بحيث يكون خلال هذه الفترة منتدباً لحضور برنامج تدريبي لفترة طويلة، علما بأنه سبق له عدم التمكن من الالتحاق بهذا البرنامج مرتين من قبل، ففي مثل هذه الحالة ينبغي للإدارة أن تختار بين هذين الهدفين: خدمة العملاء أو تطوير موظفي الشركة، كذلك، فقد لا يكون بالإمكان، فى أي موقف محدد العمل على تحقيق جميع الأهداف المشتركة أو المثل العليا للشركة فى نفس الوقت معاً، وقد يتطلب الأمر وجوب تحقيق هذه الأهداف بشكل متتابع، فثمة أوقات تجد الإدارة نفسها فيها ملزمة بالمفاضلة بين هدف وآخر، فالتفكير بالأهداف السامية بطريقة «مستقلة ومترابطة» يمكننا من «طرد (أو نقل) موظف فى نهاية الأسبوع» فى سبيل الحصول على مستويات أعلى من الخدمة، وهي مراحل متلاحقة فى دائرة تتصف بالدينامية الدائمة الحركة، فالمسألة تتمثل فى الواقع بإيجاد التوازن بين هذه الأهداف خلال فترة زمنية عند اتخاذ مثل هذه القرارات. وإذا كانت أهداف الشركة فى التسليم ـ والتركيب تأتي فى المقام الأول باستمرار،

برغم أن بعض الظروف قد تستجد بما لايدعم من هذه الأفضلية ، فقد يؤدي هذا إلى تطوير نظرة لدى العاملين بأن ماتدعيه الإدارة من وجود ارتباط بين المثل العليا للشركة وتطوير الجهاز الإداري لهذه الشركة هو فى معظمه مجرد دعاية ليس لها أي معنى.

و يبدو أن رجال الإدارة العليا يحاولون قياس أو مراقبة مايهتمون به حقاً من أعمال فى شركاتهم ، فما من عملية قياس إلا و يكمن وراءها اهتمام حقيقي بالعمل الجاري قياسه ، ومعظم المديرين يدركون هذه الحقيقة فى فترة مبكرة من حياتهم الوظيفية. وباختصار ، يمكن القول بأن تحقيق الأهداف السامية لأ ية شركة بطريقة فعالة لا يتطلب مهارة إدارية وتطويراً مناسباً للنظام فحسب ، وإنما يتطلب أيضاً التعزيز الإيجابي لسلوك ومواقف كبار المديرين التنفيذيين تجاه هذه الأهداف من خلال أسلوب العمل الذي يمارسونه . ففى حالة عدم توفر المهارات المطلوبة ، أو عدم سلامة نظام العمل ، أو اتصاف المدير التنفيذي باللامبالاة ، فإن ذلك من شأنه أن يقود إلى حالة من الشك فى صدق المشاعر تجاه هذه الاهداف ، وهذا الشعور بالشك فى صدق نوايا الإدارة هو العدو الأكبر الذي يحول دون التزام الموظفين الصادق تجاه أعمالهم وهو مايسعى إليه بصدق جميع المديرين التنفيذيين. فالموقف الأخلاقي الذي يجب التحلي به في مثل هذا الموقف يتمثل فى عدم وجوب الادعاء بأن المدير يهتم بالموضوع ما لم يكن يصدق أقواله بالأفعال لأن المدير لايستحوذ على ثقة الموظفين من خلال قطع وعود لايصدق فى تنفيذها.

المراحل الاستراتيجية الهامة وعلاقتها بالأهداف المشتركة السامية للشركة

إن الأهداف المشتركة أو المثل العليا لأ ية منظمة تتبلور جزئياً نتيجة لتصرفات القيادة التى تغرس هذه القيم من خلال الوضوح فى تكريس الجهود وتركيزها ، كذلك فإن تاريخ أية مؤسسة يقدم الشيء الكثير لدوام نظام القيم فى هذه المؤسسة ، فالمنظمات

تنمو على مراحل وتواجه الأزمات الحادة فى مسيرتها ، وعبر هذه المسيرة تتعلم الكثير من الدروس وتستنبط المواقف الأخلاقية التى تصوغ فى إطارها ماتتقبله لنفسها من قيم وما تخطط لممارسته من أعمال فى المستقبل، وفى العادة فان هذه التطورات تترك أثرها على الافتراضات التى تقوم على أساسها العلاقات بين الإدارة والعاملين وعلى الطرق التى يتصرف بها العاملون فى المؤسسة ، وعلى الأغلب فإن بعض الأحداث والتطورات الرئيسية الهامة تروى وتعاد روايتها بطريقة أشبه برواية «قصص الحرب» فتنقل بهذا بعض الدروس عن أصل تكوين المؤسسة والتحولات التى مرت بها وتتخذ هذه الروايات طابعاً مثيراً،[٢٢] وفي النهاية فان هذه المعرفة والتقاليد توفر خلفية ثابتة يعتمد عليها فيما يتخذ من إجراءات وما يتم من تصرفات ، فيتعرف أفراد العاملين الجدد على هذا التاريخ المشترك للشركة و يتطور لديهم بعد النظر والفهم العميق لبعض الجوانب الدقيقة من أعمال هذه الشركة ، وقد بذلت ماتسوشيتا جهوداً مضنية لنقل تراث هذه الشركة وتقاليدها لكل موظف مستجد يلتحق للعمل بها .

وتعتبر الأهداف المشتركة أو المثل العليا بالغة الفائدة فى بداية أية مرحلة استراتيجية من حياة المؤسسة ،[٢٣] فعندما شرعت شركة ماكدونالد فى إقامة امبراطورية من خدمات الطعام السريعة ، لم تؤكد هذه الشركة على عناصر السعر، والنوعية ، والربح ، وحصة السوق فحسب ، ولكنها كانت تعتقد فى أنها تؤدي خدمة حقيقية للأميركيين من أصحاب الدخل المحدود ، وهذه الرسالة الاجتماعية أعطت معنى أوسع للأهداف التشغيلية فى هذه المؤسسة ، فتجد الطباخين ومن يلبون الطلبات فى ماكدونالد يأخذون بأهداف عليا فى عملهم تساعدهم على تقبل نظام الرقابة النوعية المتشدد الذي يمارس فى هذه المؤسسة ، فالمعايير المتشددة فى الرقابة قد يتم تقبلها بصدر رحب عندما ينظر إليها فى إطار الرغبة «فى مساعدة المجتمع » . وقد عبر أحد المديرين عن ذلك بقوله «كلما انخفض مستوى العاملين فى الهرم التنظيمي للمؤسسة كلما ازدادت الصعوبة فى تمسك أفراد العاملين فى هذا المستوى بأهداف العمل فى هذه المؤسسة ، وعليه فإن

الأهداف الاجتماعية والإنسانية تعتبر أهدافاً ملموسة اكثر بالنسبة لعمال غسل الصحون أو الفراشين مقارنه بهدف الحصول على حصة أكبر من أر باح السوق». [٢٤]

وعند الاقتراب من نهاية أية مرحلة استراتيجية، فإن القيم والمعاني التى كانت تأخذ بها الشركة فى الماضي قد تصبح معوقات لمستقبل العمل فى المؤسسة، والحقيقة أن هذه القوة الخفية تمكنت فى بعض الأحيان من إفشال المديرين الذين حاولوا التغيير. وقد دلت بعض الحالات الدراسية لبعض الموظفين، الذين امتد التحاقهم بالشركة لفترات مرت بها شركاتهم من حقبة تاريخية الى أخرى، على أن هؤلاء الموظفين كانوا يخفقون فى التأقلم مع مستجدات الحقب الجديدة بما تأتي به من تطورات وتغييرات، فالقيم والمعاني التنظيمية قد تكون متأصلة وراسخة فى أعماق الموظفين، وتشكل الأساس الذي ينطلق منه العاملون فى تفكيرهم ومشاعرهم وتعتبر بالغة الأهمية لتعزيز معتقداتهم حول وظائفهم وأنفسهم، لدرجة أنه عندما تهتز هذه المعاني فإن ردة الفعل للوهلة الأولى ستكون على شكل مقاومة لكل تغيير ولكن فى حال فرض هذا التغيير يصاب العاملون بمشاعر خيبة الأمل والخسارة الكبيرة.

ومن الأمثلة على ذلك التحول الذي طرأ مؤخراً فى أهداف شركة آي تي و تي (A T and T) فقد تأسست هذه الشركة بهدف تقديم خدمة هاتفية موثوقة ورخيصة للمجتمع الأميركي. فالهدف السامي الذي كان يلتف حوله جميع المديرين والعاملين وحتى المساهمين كان يتمثل فى «الرسالة الاجتماعية» لهذه الشركة وهي تقديم نظام هاتفي جيد ومنخفض التكاليف لأميركا، وقد كانت شركتا مختبرات بيل (Bell Labs) وو يسترن الكتريك تقدر لشركة الهاتف والتلغراف الأميركية هذه (ATandT) شعورها بالفخر والاعتزاز باعتبارها «أفضل شركة للهاتف فى العالم». ولكن فى أوائل العقد السابع من هذا القرن ترك التنافس فى حقل معالجة البيانات وصناعة الحاسبات الآلية وتطبيقاتها، أثره الواضح على هذه الشركة. وقد أصبح واضحاً أن حقلي الحاسب والاتصالات السلكية واللاسلكية حقلان متداخلان لاغنى لأحدهما عن الآخر.

ونتيجة لذلك أصبحت هذه الشركة تواجه المنافسة من مختلف قطاعات صناعة الحاسبات الآلية، وبهذا فقد كان لابد لهذه الشركة أن توسع من اهتماماتها وأن تغير استراتيجيتها فى العمل بحيث تتجه إلى تلبية طلبات السوق لتتمكن من مواجهة هذه المنافسة، وعليه فقد استدعى هذا التوسع حصول تحول فى هدفها الأساسي السامي لتصبح شركة «مسوقة ومخترعة فى حقل الاتصالات السلكية واللاسلكية». وفى معرض منافستها مع المؤسسات العاملة فى هذا الميدان من أمثال شركة آي بي إم وجدت شركة الهاتف والتلغراف الأميركية نفسها ملزمة بتصميم منتجاتها وفقاً لاحتياجات العملاء فى السوق والاستجابة بمزيد من السرعة لاحتياجات السوق المتغيرة، وباختصار، كان عليها أن تدخل تغييرات هامة على جميع مقومات العمل فى هذه الشركة وعلى أهدافها كاملة.

وقد لاحظ اثنان من كبار المديرين التنفيذيين فى الشركة وقوع هذه التغييرات فأخذا فى التحرك للعمل على تغيير اتجاه الشركة وسياستها، ولم يكتسب هذان الشخصان سمعة طيبة فى تاريخ «القيادة العظيمة» لهذه الشركة. فقد حاولا إعادة موازنة استراتيجية العمل فى هذه الشركة، ولكن جميع نظم العمل فيها كانت متجهة نحو ممارسة الرقابة المحكمة على التكاليف، ومراعاة عنصر الجودة فى تشغيل الأجهزة وخلوها من الأعطال والأخطاء التشغيلية وغيرها من الأمور المعهودة فى أية شركة للخدمات الهاتفية، كما أنهما واجها تجربة التعامل مع الموظفين فى المستويات المتوسطة أو العليا من التنظيم ممن ارتقوا بمناصبهم عبر المرور بتجربة العمل فى خدمات السنترال والصيانة لأعمال وخدمات الهاتف، ونظراً لخلفية هؤلاء الإداريين فى الهندسة والمحاسبة، فقد كانت تنقصهم القدرة على ممارسة أعمال التسويق وأساليب البيع. وباختصار فقد كانت هناك عقبات كبيرة أمام التغيير الذي لابد لهذه الشركة أن تسلكه، وربما يساعدنا هذا على تفهم السبب الذي حمل رئيس مجلس الإدارة الحالي لهذه الشركة على الاعتقاد بأن التحول فى الاتجاه التسويقي الحقيقي يستغرق عشرين عاماً فى هذه الشركة.

والفترات الانتقالية عبارة عن حقب من الزمن التى يتم خلالها التخلي ببطء وألم عن القيم والمعاني السامية التقليدية القديمة ومايرافقها من أنماط السلوك المعتادة، وعليه فإن القيادات الإدارية التى يمكنها التنبؤ بالمخاطر التى يخبئها المستقبل فى الأحوال التى تبدو فيها الأمور على ما يرام، ولا يستكمل الاستعداد لتقبل القيم والأوضاع الجديدة إلا بعد مرور تلك الحقبة الانتقالية بما يرافقها من مشاعر الألم لهذه المتغيرات. وعليه، فإن الحقب التاريخية للأحداث الاستراتيجية لابد أن تفرض نفسها وتلقي بظلالها على المنظمات وعلى قيادات تلك المنظمات.

وهناك العديد من القصص التى تروى عن المديرين التنفيذيين الذين تولوا مناصبهم لإدارة شركات عليلة وتمكنوا من إعادة الحياة إليها فحققوا بذلك قدراً اكبر من النجاح والتقدير لهذه الجهود، ولكن المهم فى مثل هذه الحالة هو كون المؤسسة فى حالة سيئة «ومعتلة»، فعندما يكون معروفاً عن مؤسسة ما أنها تمر بظروف صعبة للغاية، كما كانت الحال بالنسبة لشركة ميموركس (Memorex) عام ١٩٧١م، يكون التغيير أمراً واضحاً وملحاً و يكون الموظفون مهيئين لتغيير معتقداتهم وأساليبهم السابقة فى أداء العمل، وعندما كانت هذه الشركة على حافة الإفلاس، فإن أهدافها الراسخة السابقة لتحقيق «النمو السريع» والتعامل بأسلوب «المستثمر الحر» أصابها شيء من الشعور بالخزي والعار،[٢٦] وبالتالي، فقد كانت الفرصة مهيأة أمام بوب و يلسون (Wilson Bob) للتحرك بقوة لأن المنظمة كانت على استعداد لتقبل كافة التغييرات التى كان يزمع إدخالها على إدارة وأهداف هذه المنظمة، والسبب فى ذلك هو أن الشركة قد ودعت القيم التى كانت تأخذ بها فى الماضي إلى غير رجعة، فقد ترك العمل العديد من المديرين «المستثمرين» الذين كانوا يديرون الأمر فى الحقبة الماضية، كما أن مشاعر عدم الرضى عن مجريات الأحداث والتخوف من التطورات التى قد تستجد فى المستقبل كانت قوية للغاية، وبذلك فقد كان و يلسون فى موقف يمكنه من إعادة البناء بعد الذي حل بهذه الشركة من دمار وتخريب، وعلى العكس مما كانت عليه الحال فى

شركة الهاتف والتلغراف الأميركية، حيث كان ينبغي لقيادات الشركة أن تمزق بعض الشعارات التى مازالت قائمة وذلك قبل أن تتضح المشكلات وتظهر على السطح لتتحقق من خطورتها كافة الجهات المعنية فتتقبل بهذا ما يقترح هؤلاء إدخاله من تغييرات على استراتيجية العمل المقبل فى الشركة.

فالأهداف السامية تترك أثرها على الأمم بنفس القدر الذي تؤثر فيه على الشركات، ومن غير هذه الأهداف التى يلتف حولها أبناء الأمة تعمل كل مجموعة من الجماهير على خدمة مصالحها الخاصة بمعزل عن مصالح بقية الجماهير، كذلك يسعى كل مواطن لحماية مصالحه على حساب مصالح بقية المواطنين، و يبدو أن الولايات المتحدة تعاني من هذه الظاهرة فى هذه الحقبة من تاريخها، فقد تقلب على البلاد عدد من الرؤساء الذين كان كل واحد منهم يلاقي النقد على نطاق واسع فى فترة ولايته وتنخفض شعبيته، و يلاقي صعوبات جمة فى تحقيق الإجماع في الرأي حول الأهداف المشتركة التى ينبغي أن يسعى الأميركيون لتحقيقها والأولويات التى ينبغي تحديدها فى إطار هذه الأهداف، وفى اعتقادنا أن هذه الصعوبات لا تكمن فى نوعية القيادة وإنما تعود فى صميمها إلى مقاومة الأمة للتغير نحو الأخذ بقيم جديدة بدلا من القيم التقليدية القديمة التى لابد لها أن تودعها وإلى الأبد، وربما أن رئيساً جديداً سيمكنه التعبير عن إرادة التغيير هذه بشكل مؤثر يحمل الأمة على تعديل أهدافها ومثلها السامية للبدء فى مرحلة مقبلة من التعامل مع واقع يتقبل مستجدات المستقبل.

إساءة استخدام الأهداف المشتركة

والآن و بعد أن تأكدت لنا أهمية الأهداف المشتركة أو المثل العليا فى تحفيز الموظفين وابقاء المنظمة على قيد الحياة مع مرور الزمن، يجب أن نلاحظ أن التشدد باستخدام جميع المتغيرات السبعة التى سبقت الإشارة اليها يقود إلى نتائج مأساوية

حقاً، فمثل هذا التمسك المطلق بالمبادىء إنما يذكرنا بعهد هتلر و بالانتحارات الجماعية التى وقعت فى جو يانا ، والواقع أن الفكر الفاشي قد يتبادر إلى اذهاننا للتعبير عن عدم ارتياحنا للمشاريع التى تنجح فى تحقيق الالتزام الشديد ، و بالتالي فإن تخوفنا من حالات التعصب المطلق ليس من قبيل جنون الشك والارتياب ، وقد رأينا قدراً كافياً من حالات التعصب هذه فى تاريخ الغرب مما يجعلنا نتوخى جانب الحذر، فليس هنالك سبب يجعلنا نطمئن ونشعر بأننا بمأمن من هذه الأمراض أو حالات الجنون أو المسيطر على القادة أو النظم الاجتماعية فى أي مستوى من مستو يات العمل فى مشاريع الأعمال ، و بالرغم من ذلك ، فلابد لنا من القول بأن تعزيز تفهمنا للطريقة التى ينبغي معها للمديرين التنفيذيين التعامل مع الأهداف السامية ، لايضمن لنا بالضرورة الحصول على نتائج حميدة ، والحقيقة أنه مع استمرار التوسع فى السلطة والمسئوليات التى يتحملها رجال الأعمال ، فمن المناسب أن يخضع هؤلاء إلى القيود والتفحص لإمعان النظر، وذلك فى إطار ما تمليه علينا أحكام الدستور من حيث التعامل مع قيادات الأمة. واذا كان رجال الأعمال هؤلاء يتحلون بالحكمة و بعد النظر فإنه لاينبغي لهم الشكوى أو التبرم مما يفرض عليهم من قيود ، لأن التاريخ قد أثبت جدوى هذه القيود على المدى البعيد برغم أنها قد تبدو مزعجة معظم الوقت .

الفصل الثامن

خاتمــة

تقبل العديد من المديرين الأميركيين ببطء وعلى مضض، حقيقة أن جزءاً من المشكلات الاقتصادية التى تعاني منها الولايات المتحدة يعود إلى سوء الادارة، فمنذ الحرب العالمية الثانية، كانت الولايات المتحدة تتمتع بسمعة طيبة لما تتحلى به البلاد والمؤسسات من خبرات إدارية، وفى أواخر العقد السادس من هذا القرن، كتب الصحفي الفرنسي المعروف جان ـ جاك سيرفان ـ شريبر أن أوروبا مهددة بأن تصبح تابعة وخاضعة للنفوذ الاقتصادى الأميركي، وكان يرى هذا الخطر ماثلاً فى الشركات الأميركية المتعددة الجنسيات والمتعددة النشاطات التى ترتكز فى ممارساتها ليس فقط على القوة الاقتصادية والتفوق التقني، ولكن أيضاً على ما تتحلى به هذه الشركات من مهارات إدارية متميزة، ولم يكن ذلك الرأي حصراً على الأوروبيين، فقد لاحظ أحد المراقبين هذا الوضع بقوله «وقد كان اليابانيون أيضاً يأتون بشكل منتظم إلى الولايات المتحدة الأميركية للالتحاق بمدارس وكليات إدارة الأعمال فيها وزيارة المصانع الاميركية، لدرجة أنهم كانوا يتندرون على هذا الإقبال الشديد على تعلم الادارة الاميركية بقولهم أن درجة بكالوريوس آداب (B.A.) انما تعني فى الواقع «الذهاب إلى اميركا» (Been in America)[1] وعليه فإن قدراتنا فى «الإدارة» كان ينظر اليها على أنها واحدة من اكثر المزايا التنافسية التى نتمتع بها فى كافة أنحاء العالم.[2]

ولكن أثناء العقد السابع من هذا القرن بدأت سمعتنا الطيبة فى الخارج تئول الى ضعف برغم أننا بقينا راضين عن أنفسنا فى هذا الميدان، فلم يكن المديرون الأميركيون

مضطرين بعد للنظر فى وجوب أدائهم للعمل بطرق مختلفة عما اعتادوه من قبل. ومع الانخفاض فى موقفنا التنافسي ومع انحدار مستوى الإنتاجية فى بلادنا، بدأنا نشعر بالقلق، ولكننا لوهلة من الزمن أخذنا نلقي باللائمة على الجميع فيما عدا أنفسنا. وبالطبع، فإن التشريعات الحكومية، وتكاليف حماية البيئة، وقوانين الضرائب، ونقابات العمال، وتكاليف الطاقة، وعدداً آخر من الأمور قد ساعدت بالفعل على الوصول إلى الحال الذي نحن فيه، ولكننا لم نستطع أن نواجه حقيقة كوننا جزءاً من هذه المشكلة إلا في فترة متأخرة، وهناك إجماع فى الرأي، سواء فى الولايات المتحدة أو فى الخارج، بأن الممارسات الادارية التى خدمت الولايات المتحدة جيداً فى الماضي والتى لاقت الإعجاب على نطاق عالمي، لم تعد تنفعنا فى الوقت الحاضر،[٣] وقد علق السيد ريجينالد هـ. جونز (Reginald H. Jones) رئيس مجلس إدارة شركة جنرال الكتريك، على هذا الوضع بقوله: «إن هذا الا تهام له مايبرره فى كثير من الأحوال. و ينبغي أن تؤخذ هذه المسألة بمنتهى الجدية».[٤]

وقد أخذت الصحافة بوجه عام فى تفهم هذه الحقيقة والتعرض لحالات الفشل الإداري، وذلك من خلال إبراز الأعراض بدلاً من التحدث عن الأسباب، وعند الخوض فعلاً فى جذور هذه المسألة، أخذت الصحافة تبالغ فى وصف أخطاء «الإدارة التى تتصف بالحماقة وعدم الكفاءة»، الأمر الذي لم يساعد سوى على تشجيع المديرين الأكثر نجاحاً فى استقصاء الوضع فى الأعماق للتمكن من رد ما يوجه إليهم من اتهامات، و بالتالي، تجنب مواجهة الموقف والاعتراف بأخطائهم بكل شجاعة وموضوعية. و بالنسبة لمعظم الناس، تعتبر القراءة والاطلاع على حالات التدهور أو التصفية التامة لبعض المؤسسات لها نفس الفائدة، وتنطوي على نفس الموعظة التى يكتسبها المرء من إمعان النظر فى ضحايا حادث من الحوادث.

و يذكر بيتر دروكر (Peter Druker) فيما كتب عن الإدارة بأنها ليست مجرد فرع من فروع المعرفة وإنما هي «ثقافة» قائمة بذاتها بما فيها من قيم، ومعتقدات، و وسائل،

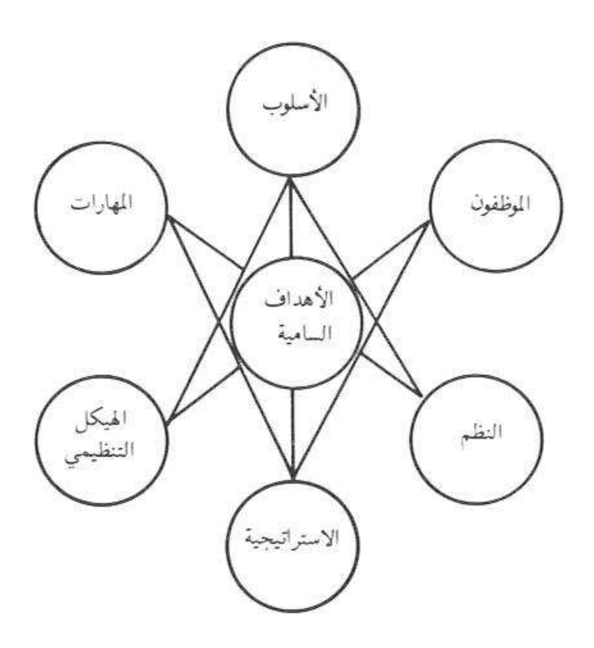
وحتى لغتها الخاصة بها.[٥] وقد تعرفنا فى هذا الكتاب على هذه الثقافة الفرعية (للإدارة الاميركية) وموقعها فى إطار الثقافة الشاملة للأمة، وتبين لنا أن كلتا الثقافتين، الأصل والفرع، تحملان فى ثناياهما الأسباب الجذرية لما ألم بالادارة لدينا من ضعف وانحدار فى الآونة الأخيرة. وقد لوحظ أن ثمة شيئا من التمسك غير المجدي ببعض وسائل التحايل على هذا الوضع أو محاولة الخروج بحلول سريعة للمشكلات كلما نشعر بوطأتها، والواقع أن مثل هذا الاتجاه قد تسبب لنا فى كثير من الأذى. «فعدوُّنا» ليس من الألمان أو اليابانيين، وانما يكمن فى جوانب القصور التى تعاني منها ثقافتنا الإدارية، والمشكلة ليست بالمشكلة السهلة كما أن حلها ليس بالسهل أيضاً، فمحاولة تقديم الحلول الجزئية غير المنسقة لعناصر المشكلة لا يمكن أن يقدم حلاً شاملاً وناجعاً. فدوائر الرقابة النوعية، والنظرية ص «Y» بأشكالها الجديدة، وأساليب تشكيل فرق العمل، و برامج التدريب فى التطوير التنظيمي، وغيرها الكثير، لاشك أن لكل منها فوائده، ولكن ما لم تنخرط هذه الجهود معاً فى بوتقة واحدة وتطبق فى آن واحد وعلى مر الزمن، فإنه سوف لايكتب لها القدرة على البقاء والاستمرار كما أنها سوف لاتحقق إلاّ نتائج محدودة وقليلة، وهنا لابد من التعرض لثلاثة من الموضوعات الرئيسية بشيء من الايجاز.

النظام وكيفية تطبيقه

يتوفر لدى المديرين التنفيذيين عدد محدود فقط من «وسائل التأثير» القادرة على التأثير فى المنظمات الكبيرة المعقدة، وقد بحثنا فى سبعة من هذه الفعاليات وهي - الأهداف السامية، والاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، والنظم، والمهارات، وأسلوب العمل، والموظفين، وهذه العبارات إذا نظر لكل منها منفردة قد لا تبعث على الدهشة. على أننا نأمل، على أية حال، أن يجد المديرون التنفيذيون أن **تركيزنا** ومعالجتنا لتلك العوامل والفعاليات وخاصة تلك العوامل غير الاستراتيجية والهيكل التنظيمي -

وطريقتنا فى تكامل هذه العوامل السبعة ضمن إطار واحد، ينطوي على بعض الأبعاد الجديدة.

وقد تكون هناك متغيرات أكثر أو أقل من هذه المتغيرات السبعة، ونحن نعتقد فى أن هذه المتغيرات السبعة التى اخترناها تعتبر ذات أهمية حاسمة، وادراج المزيد من هذه العوامل قد يصعب استيعابه والإلمام به بشكل منتظم، أما الاكتفاء بعدد أقل من هذه العوامل قد يؤدي إلى اغفال بعض الأمور الأساسية فى تكوين هذا النظام، الذي يبدو أشبه «بالجزيء» الإداري كما هو موضح فى الشكل أدناه:



وليس هدفنا من هذا هو التقدم «بنموذج» جديد، كما أننا لا نسعى للدعوة لمثل هذا النموذج فى الأوساط الأكاديمية، وإنما نريد من هذا مساعدة المديرين التنفيذيين على تطوير طريقة أكثر فعالية للتعرف على مدى التعقيدات التى تكتنف المنظمات التى يعملون فيها، ومساعدتهم على التعامل مع هذه التعقيدات.

وان كل واحدة من هذه العوامل أو «الفعاليات» التى يستخدمها المدير التنفيذي، حتى لو استخدم عدداً ضئيلاً منها، تعتبر هامة بحد ذاتها، ولكن النقطة الأساسية هي أن التلاؤم فيما بين كل واحد من هذه العوامل وفيما بينها مجتمعة يجب أن يكون تلاؤماً جيداً لضمان استمرار فعاليتها على المدى البعيد. وقدلاحظنا فى شركة آي تي تي أن هارولد جنين تمكن من الحصول على أفضل النتائج على مستوى قاعدة الهرم التنظيمي لهذه الشركة، ولفترة طويلة من الزمن استمرت طوال تواجده على رأس العمل فى تلك الشركة، وذلك بفعل التلاؤم غير العادي الذي أوجده بين مختلف عناصر أو متغيرات النظام، وكان ذلك كله بفعل ما يتحلى به من مهارات متميزة، وفى الشركة المتحدة للطيران (United) وجدنا السيد ايد كارلسون يركز على عدد إضافي من هذه الفعاليات ويحقق قدراً جيداً من **التلاؤم** بين هذه الفعاليات، ولكن كارلسون لم يتمكن من إضفاء الصفة المؤسسية لإكساب نهجه هذا قابلية البقاء والاستمرار من بعده، فكان فى ذلك أشبه بالسيد جنين، حيث انحدر المستوى الإداري فى هاتين الشركتين بمجرد تركهما العمل. أما فى ماتسوشيتا فقد لاحظنا كيف ان هذه العناصر قد تكاملت وترسخت مع مرور الزمن بحيث اتخذت الاستعدادات اللازمة لمن يخلف السيد ماتسوشيتا لضمان استمرار النظام وفعاليته حتى بعد زوال من وضع هذا النظام. وهذا أدى بدوره إلى تحقيق افضل النتائج على المستوى القريب والبعيد، ففي ماتسوشيتا كانت الثقافة المؤسسية على مستوى رفيع من التقدم فى استخدامها لكل واحدة من الفعاليات، أو متغيرات النظام وفى تنظيمها لهذه العناصر وايجاد التلاؤم فيما بينها، وهذا إنجاز تم تحقيقه بالكامل من خلال الجهود التى بذلت عبر ستة من العقود، و بهذا فقد رأينا فى ماتسوشيتا مؤسسة عظيمة.

واذا نظرنا إلى هذه المنظمات من خلال هذا الإطار أو نموذج النظام الذي وضعناه فان ذلك من شأنه أن يبعث فى نفوسنا مشاعر الوضاعة والحزي وربما الخوف، فالتشابك الشاسع لأعمال وأجهزة بعض المؤسسات الكبرى من أمثال ماتسوشيتا أو آي تي تي أو

المتحدة للطيران يترك فى نفوسنا أثراً أشبه بالأثر الذي تخلفه المجرات السماوية عندما نمعن النظر فيها لفترة طويلة، أو أنه بامكاننا مقارنة تركيب هذه المؤسسات بالجسد البشري، ولكننا نلاحظ أن العديد من المديرين يعتقدون فى أن كل مايحتاج إليه المرء هو مجرد واحد أو اثنين من الأجزاء أو المركبات فيكون ذلك كافياً لتحسن النظام بشكل عام، و يكفي المرء أن يقرأ أي عدد من مجلات فورتشن (Fortune) أو بيزنس و يك (Business Week) أو وول ستريت جيرنال (Wall Street Journal) ليجد اخباراً عن بعض المديرين التنفيذيين الذين يتخذون مثل هذه الإجراءات الجزئية كخفض النفقات فى بعض الجوانب، أو تسريح الموظفين فى قسم آخر أو الحصول على المزيد من الموظفين فى مجال آخر وغير ذلك من التصرفات الأشبه بتصرفات الجراح المأجور المبتذل. وقد لا يصادف المرء فى اليابان مثل هذه التصرفات التى لا تلاقي الترحاب والقبول فى تلك البلاد، ومما لاشك فيه أن ثمة أوقات يحتاج معها الجسد الإداري إلى جراحة عميقة وسريعة، ولكن مثل هذه العمليات تعتبر نادرة الوجود فى الشركات الجيدة الإدارة، على أن تكرر مثل هذه العمليات فى الولايات المتحدة يعتبر واحداً من الأعراض للعلل التى تعاني منها الإدارة فى هذه البلاد.

وعليه فإن التركيز على واحد أو اثنين من متغيرات التنظيم لا يعتبر كافياً. وحتى فى الأحوال التى يصبح فيها المدير على وعي تام بالحاجة للعمل على تلاؤم هذين العاملين مع بقية المتغيرات السبعة خاصة عقب حصول تغير حاسم فى واحد أو اثنين من هذه المتغيرات (ولنفترض أنهما الاستراتيجية والهيكل التنظيمي)، فمن المؤكد أن ذلك يستدعي بذل الجهود التى تستغرق بعض الوقت لتحقيق التكامل المنشود بين هذه العناصر، و يلاحظ أن العديد من المديرين التنفيذيين لا تتوفر لديهم الرغبة فى التعامل مع بعض هذه العناصر أو أنهم من النوع الذي نفذ صبره من التعامل معها لدرجة لم يعودوا معها قادرين على مواصلة الجهد، و بذلك تجدهم يركزون على العناصر التى يسهل تغييرها عن طريق الأوامر والمراسيم، و بشكل خاص فيما يتعلق بالاستراتيجية

والهيكل التنظيمي والنظم ، كذلك فإن عمليات إعادة التنظيم التى تحصل على فترات دورية والتى تؤدي إلى «اضطراب الأمور» ليست من الأمور غير المعهودة فى أوساط المديرين التنفيذيين الذين يجدون أنفسهم غير قادرين على التعامل مع كافة العوامل والفعّاليات المتاحة لهم ، أو الذين قد تكون فترة ولايتهم فى الوظيفة غير طو يلة ، أو قد لا تتوفر لديهم الإرادة الكافية أو القدرة على الاحتمال لمواصلة هذه الجهود لفترات طو يلة من الزمن ، و بالتالي ، فيلاحظ أن محاولة إتمام هيكل تنظيمي جديد على المنظمة يعتبر اكثر المحاولات المقبولة التى يلجأ اليها المديرون الأمير كيون الذين يعوزهم الصقل الاداري ، وفى الآونة الأخيرة بدأت هذه الطرق تدعم من خلال فرض نظم الرقابة والقياس التى تتناقض مع أهداف تحقيق النتائج على المدى البعيد ، وربما يرى هؤلاء أن أفضل السبل المتيسرة أمامهم هي إدخال التعديلات المتكررة فى الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والنظم والتى تأخذ فى التزايد نظراً لأن النتائج التى تتحقق كل مرة تكون أسوأ مما تحقق من قبل ، فإذا كان الاهتمام بعناصر النظام الأخرى يتم على فترات متقطعة و بأسلوب أشبه بالولع الذي يستحوذ على شعور المرء لفترة وجيزة ، أو اذا كانت هذه العوامل عرضة للتغيير والإلغاء عند ظهور أول اشارة لحصول انخفاض فى الارباح ، فإن الفرص والحالة هذه تكون مهيأة لتئول بهذه الشركة إلى المتاعب والصعو بات التقليدية التى تواجهها فى العادة المؤسسات الأمير كية على وجه العموم .

الفكر الياباني

والموضوع الرئيسي الثاني فى هذا الكتاب هو زيادة وتطوير فهمنا لأنفسنا من خلال مقارنة أوضاعنا بالأوضاع السائدة فى اليابان، ونحن بهذا لانشجع تطبيق الطرق والأساليب اليابانية بحذافيرها تطبيقاً مباشراً، ولا حتى اعتماد فلسفتهم وثقافتهم الإدارية، فالطرق والأساليب الإدارية اليابانية إذا حاولنا تقسيمها إلى جزئياتها وتطبيقها فى بلادنا فإنها ستذبل وتفقد جذوتها بفعل عوامل المناخ المختلفة فى بلادنا عن اليابان، كذلك لا يمكننا تبني فلسفة اليابانيين برمتها حتى لو كنا نريد ذلك فعلاً. وإنما نريد التعرف على اليابانيين باعتبارهم مرآة من نوع خاص تسمح لنا بأن نشاهد صورتنا بطريقة جديدة مما قد يمهد الطريق أمامنا نحو التوصل إلى اتجاهات جديدة للتغيير المدروس والواعي.

فقد تبين لنا من خلال هذه النافذة على الفكر الإداري الياباني أننا متشابهون فيما يتعلق بالعناصر المادية الملموسة للتنظيم وهي الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والنظم. أما الفوارق الرئيسية بيننا و بينهم فتتمثل فى العناصر غير المادية وهي - المهارات، وأسلوب العمل، والتوظيف، والأهداف المشتركة أو المثل العليا التى تتخذها المؤسسات شعاراً لها فى عملها، وتبين لنا أن الثقافة اليابانية تمتاز عن الثقافة الأميركية فى هذه العناصر نظراً لنهجها فى معالجة المسائل المتصلة بالمواقف الغامضة التى يشوبها حالة من عدم اليقين وعدم الكمال وتقبل هذه المواقف علاوة على العمل المشترك باعتبارها أفضل أنماط العلاقات القائمة بين مختلف مستويات العاملين فى المنظمة، وقد رأينا كيف أن لغتهم وطرق التخاطب فيما بينهم وخاصة عدم لجوئهم إلى الاسلوب المباشر فى التعبير، قد مكنتهم من تطوير مستوى رفيع من المهارة التى يندر أن نصل إليها أو نتقبلها فى إطار ثقافتنا، كذلك فإن حرصهم على مواردهم البشرية منذ مرحلة التوظيف وحتى التقاعد كشفت لنا النقاب عن مدى إهمالنا وعدم مبالاتنا تجاه الموارد البشرية فى بلادنا شأنها فى ذلك شأن الكثير من الموارد المهملة الأخرى، وتعرفنا كيف

أن العلاقة بين الرئيس والمرءوس فى اليابان تشجع على إقامة قدر رفيع من التعاون الفعال الذي قد نحسدهم عليه، وكيف يلجئون إلى أسلوب الإجماع في تنفيذ القرارات بسهولة و يسر وهذا أمر قد يفوتنا أحياناً، و باختصار تبين لنا أنه بمقارنتنا باليابانيين أننا مازلنا متأخرين فى نظرتنا إلى الانسان وموقعه فى المنظمة، وأن حضارتنا تقيدنا بشدة فى هذا المجال.[٦]

وهذه النظرة الطو يلة الفاحصة فى المرآة اليابانية قد اصابتنا فى الواقع بصدمة شديدة من الارتباك وخيبة الأمل، فصورتنا التى نراها فى المرآة اليابانية لا تبعث فى نفوسنا مشاعر الفرح والسعادة وانما توضح لنا على الأقل قدراً كبيراً من جوانب المشكلة التى نعاني منها، على أن هناك العديد من القوى المؤثرة التى تعمل عملها فى ثقافتنا للسعي إلى تعديل الجوانب غير السليمة من مجموعة الوصايا والشعارات الثقافية التى كنا نتمسك بها فى الماضي القريب، والواقع أن الجهد اللازم لتعديل ثقافتنا الإدارية تعديلاً جذرياً، والوقت الذي يستغرقه ذلك، والحكمة التى ينبغي ممارستها فى تطبيق هذه التعديلات، من الأمور الصعبة للغاية، ولكنه عرف عنا رغم ذلك أننا قادرون على التحرك السريع والفعال عند الحاجة لذلك وخاصة عندما يكون الخطر المحدق بنا كبيراً.

وهذه الصدمة ما هي الا مرحلة البداية بالنسبة لنا، ومن خلال تعرفنا على أنفسنا وأوضاعنا عبر المرآة اليابانية، فقد قدم لنا اليابانيون فى الواقع خدمة جليلة بنفس القدر الذي يساعدنا فيه السفر للخارج لأول مرة على التعرف على المكان الذي جئنا منه. فمعرفتنا بحقيقة أنفسنا لا يكون مبعث ارتياح بالنسبة لليابانيين، فنحن نتمتع بتاريخ طو يل من القدرة على معالجة ما يواجهنا من مشكلات بطريقة عملية وفعالة بمجرد التعرف على هذه المشكلات. ونحن لسنا قادرين على مواجهة التحدي الياباني فى مجالات الإدارة، وإنما فى الواقع يلاحظ أن بعضاً من مؤسساتنا قد تمكنت بالفعل من مواجهة هذا التحدي.

الطريقة الأميركية

إنه مما يبعث على الدهشة بالنسبة للبعض أن معظم الحلول العملية لما نواجهه من مشكلات لا نستمدها من اليابان وإنما هي كامنة هنا فى بلادنا ، فالشركات الإثنى عشر التى عرفت بأدائها المتميز من بين الشركات التى وردت الإشارة إليها فى دراستنا هذه كان نصفها من بين الشركات الأميركية ، والعامل الأساسي فى نجاح هذه الشركات لم يكن يعود إلى المجتمع أو الثقافة وإنما كان يعود فى المقام الأول إلى الإدارة ، وكانت كل من الشركة المتحدة للطيران وشركة آي بي إم من بين هذه الشركات ، ومن المعروف أن كليهما قد أحرز تفوقاً فى أدائه على نظيراته من الشركات اليابانية .

وعندما نمعن النظر فى الشركات الاميركية التى استطاعت المحافظة على حيويتها لعشرات السنين من أمثال شركات آي بي إم و بوينغ و بروكتور وغامبل ، ودلتا للخطوط الجوية ، وثري ام ، وهيوليت - باكارد وغيرها ، نلاحظ العديد من جوانب التشابه فيما بينها من ناحية وفيما بينها و بين الشركات اليابانية المتفوقة من أمثال ماتسوشيتا من ناحية ثانية ، فنلاحظ والحالة هذه أنها تستفيد من كل واحدة من عوامل التنظيم فيها مع الملاءمة بين هذه العناصر مجتمعة و بشكل جيد . فشركة آي بي ام مثلاً نجدها تولي نفس القدر من الاهتمام باختيارها لموظفيها وتدريبهم وتعليمهم تقاليد العمل بالشركة وتلقينهم الأهداف السامية والمثل العليا لهذه الشركة بنفس القدر الذي توليه شركة ماتسوشيتا لهذه الأمور.

وقد نتج عن هذا تطور الموظفين الذين أصبحوا يتمتعون بدرجة عالية من المفاهيم المشتركة والمعتقدات الراسخة حول الشركة التى ينتسبون إليها ، وحول الأولويات التى تأخذ بها هذه الشركة ، وما هو متوقع منهم فعله وما مدى أهميتهم وقيمتهم بالنسبة لمشاريع الأعمال فى هذه الشركة .

ومن الملاحظ أن جميع الشركات الأميركية تتمتع بمستوى متقدم من التمسك بالأهداف و يتوفر لديها مستوى متقدم أيضاً من الهياكل التنظيمية والنظم . ولكنه على عكس المؤسسات الأقل نجاحاً التى تعتمد أساساً على هذه العناصر، يلاحظ أن أفضل الشركات أيضاً تتمتع بمستوى متقدم من العناصر الأربعة الأخرى غير المادية . و بذلك فإن أفضل المؤسسات هي التى تربط أغراضها والطرق التى تحقق بواسطتها هذه الأغراض بقيم إنسانية علاوة على المقاييس الاقتصادية كالأرباح والكفاءة . وكما ذكرنا من قبل ، فان هذا ربما يكون «السلاح السري» الأقل انتشاراً والذي تستخدمه الشركات الأميركية الرفيعة الأداء ، وحتى عندما يكتب الصحافيون وأساتذة الجامعات عن هذه الشركات ، فإن ملاحظاتهم عنها تكون من خلال المفاهيم الثقافية والإدارية التقليدية فى الولايات المتحدة ، ويميلون إلى الافتراض بأن العناصر الإنسانية اللامادية لنجاح المنظمات ما هى سوى سيء تافه أشبه بالزبد ، ولكن ذلك الزبد يخبىء تحته قوة المحيط الهادىء .

فتطوير مستويات رفيعة من التقدم فى كل واحد من هذه العوامل السبعة ، وفيما بينها مجتمعة لا بد أن ينطوي على تكلفة على المدى القريب ، فشركة دلتا للخطوط الجوية دفعت ثمن التزاماتها أثناء أزمة حظر الزيت ، وذلك بتجنب اللجوء إلى تسريح العاملين وبامتصاص التكاليف . وما زالت دلتا لا تقدم وجبة الغذاء المجانية مثلاً . وايجاد التوازن بين جميع متطلبات العوامل السبعة هذه يستدعي توظيف المزيد من المهارات الإدارية وبذل المزيد من الجهود والتحلي بالحكمة . والمديرون التنفيذيون الذين يتحلون بكل هذه الخصال لايتم تطويرهم بين ليلة وضحاها . ولا يتوفر فى الزمن الحاضر علاج سريع لهذه المسألة . بل ينبغي لكل من المديرين التنفيذيين وغيرهم من رجال الادارة العليا فى أية شركة أن يلاحظوا بأن هذه الأمور تستغرق وقتا طويلاً وعناءً وتحتاج الى قوة الاحتمال والصبر والالتزام لتقوية جوانب الضعف عبر مسيرة التطوير للمؤسسة ، وعلاوة على ذلك فإنه ليست هناك خارطة أو خطوطاً عريضة واضحة المعالم

لتحقيق النجاح، فعلى كل مؤسسة أن تطور لنفسها طريقتها الخاصة لتطبيق كافة العناصر وتحقيق التلاؤم فيما بينها. والحلول «الميكانيكية والمبرمجة التى لا تغير ما يقوم به المديرون من ممارسات ولا يمكنها أن تعدل من مواقفهم، يحتمل أن يكون مصيرها الفشل، وعليه فإن المهمة الحقيقية ليست التقليد الظاهري وانما تحقيق التطور والارتقاء العضوي، وكل شركة، شأنها فى ذلك شأن الإنسان الفرد، لا بد وأن تتطور بطريقتها الخاصة.

15. Thomas Watson, Jr., "A Business and Its Beliefs," *McKinsey Foundation Lecture* (New York: McGraw-Hill, 1963).
16. Rosabeth Moss Kanter, *Men and Women of the Corporation* (New York: Basic Books, 1977), pp. 15–16.
17. Eric von Hippel, "Users as Innovators," *Technology Review,* January 1978, pp. 31–39.
18. See, for example, John A. Prestbo, "At Procter and Gamble Success Is Largely Due to Heeding Customers," *Wall Street Journal,* April 29, 1980, p. 1.
19. Richard T. Pascale, "Personnel Practices and Employee Attitudes: A Study of Japanese and American Managed Firms in the United States," *Human Relations,* Vol. 31, No. 7 (1978), pp. 597–615.
20. Ibid., p. 604.
21. Ibid., p. 609.
22. John J. Leach of the University of Chicago was one of the first to investigate organizational history as a diagnostic tool in consulting. See John J. Leach, "The Organizational History," Thirty-Eighth Annual Academy of Management *Proceedings,* 1978.
23. The term "strategic era" was coined by Thomas J. Peters, consultant, McKinsey & Company. The notion that superordinate goals impede the shift from one strategic era to the next was first introduced by McKinsey director Lee Walton, Ventura, Calif., December 5, 1979.
24. Interview with middle management, McDonald's, San Jose, Calif., June 6, 1974.
25. This example is based upon R.H. Waterman, T.J. Peters, and J.R. Phillips, "Structure Is Not Organization," *Business Horizons,* No. 80302, June 1980, p. 23.
26. These comments on Memorex based on the trial transcript, *Memorex* v. *IBM,* C-73-2239-SC, U.S. District Court, Northern District of California, August 11, 1978.

Chapter 8

1. Steve Lohr, "Overhauling America's Business Management," *New York Times Sunday Magazine,* Sunday, January 9, 1981, pp. 14f.
2. Ibid., p. 15.
3. Ibid.
4. Ibid., p. 16.
5. Ibid., p. 16; for original source see Peter F. Drucker, *Management,* Harper & Row, New York, 1972, pp. 17–21.
6. *Man-in-Organization, Essays of F. J. Roethlisberger,* The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1968.
7. We are greatly indebted to the research of Thomas J. Peters into the attributes of excellent companies, which expands considerably on the insights reported here. See Thomas J. Peters, "Putting Excellence Into Management," *Business Week,* July 21, 1980.

29. Interviews with Carlson.
30. Interview with Richard Paget, President, Cressap, McCormick, and Paget, New York, October 30, 1974.
31. Interviews with senior UAL executives.
32. Ibid.
33. Ibid.
34. Watkins, op. cit., pp. 28f.; see also Rush, op. cit., pp. 72f.
35. Ibid.
36. Ibid.
37. Interviews with Carlson.
38. Interviews with senior UAL executives.
39. Ibid.
40. Rush, op. cit., p. 74.
41. Interviews with senior UAL executives.
42. Ibid.
43. Ibid.
44. Ibid.
45. Ibid.
46. Interview with UAL ground personnel, San Francisco, February 19, 1975.
47. Peters, op. cit.

Chapter 7

1. There is a substantial literature on organizational values (superordinate goals). See Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973), p. 73; Michel Crozier, *The Bureaucratic Phenomenon* (Chicago: University of Chicago Press, 1964), pp. 180f.; Thomas J. Peters, "The Case for Getting Things Done," unpublished paper, May 5, 1976, pp. 16–21; Phillip Selznik, *TVA and the Grass Roots* (Berkeley: University of California Press, 1949).
2. This imagery was proposed by Alan Kennedy, partner, McKinsey & Company, Evian, France, March 20, 1980.
3. Ibid.
4. Janet Guyon, "Family Feeling at Delta Creates Loyal Workers, Enmity of Unions," *Wall Street Journal*, Monday, July 17, 1980, p. 13.
5. Ibid., p. 13.
6. Ibid., p. 13.
7. Ibid., p. 13.
8. Gil Burck, "International Business Machines," *Fortune*, January 1940, pp. 36–40.
9. Ibid., p. 43.
10. Ibid., p. 43.
11. Ibid., p. 43.
12. Ibid., p. 40.
13. Ibid., pp. 40, 43.
14. "IBM's Basic Beliefs," *IBM Orientation Booklet*, undated, p. 11.

(Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938), pp. 161–84, 225; Leonard Sayles, *Managerial Behavior* (New York: McGraw-Hill, 1964), p. 215; McGregor, op. cit., p. 140; Harry Levinson, *The Exceptional Executive* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1968), pp. 3, 45, 192; Harlan Cleveland, *The Future Executive* (New York: Harper & Row, 1972), p. 92; Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973), pp. 60f.; Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*, 3rd ed. (New York: Macmillan, Free Press) p. 13; Rosabeth Kanter, *Men and Women of the Corporation* (New York: Basic Books, 1977), p. 167; H. Edward Rapp, "Good Managers Don't Make Policy Decisions," *Harvard Business Review*, September–October 1967.

7. Barnard, op. cit., pp. 161–84.
8. Comments by a senior executive of a *Fortune* 500 Company to A.G. Athos, July 26, 1975.
9. Studs Terkel, *Working* (New York: Random House, 1972).
10. UAL, Inc., Annual Report, February 1977, p. 1.
11. Loving Rush, Jr., "How a Hotelman Got the Red Out of United Airlines," *Fortune*, March 1972, p. 72. See also Edward E. Carlson, "Visible Management at United Airlines," *Harvard Business Review*, July–August 1975, pp. 30–97.
12. Interviews with senior UAL executives, Elk Grove, Chicago, May 14, June 19, 1975.
13. Rush, op. cit., p. 73.
14. Ibid., pp. 72–76; see also interviews with Edward E. Carlson, Elk Grove, Chicago, December 13, 1974.
15. Ibid.
16. Ibid.
17. Ibid.
18. Rush, op. cit., p. 76.
19. Ibid.
20. For a detailed discussion of the importance of symbolic behavior, see Thomas J. Peters, "Leadership: Sad Facts and Silver Linings," *Harvard Business Review*, November–December 1979, pp. 164–72.
21. Interviews with senior UAL executives.
22. Interviews with Carlson.
23. Interviews with senior UAL executives.
24. Ibid.
25. Ibid.
26. "How United Airlines Pulled Out of Its Dive," *Business Week*, June 29, 1974, p. 67. For a discussion of Carlson's ideas about decentralization, see Rush, op. cit., p. 75; see also Harold D. Watkins, "Carlson Moves to Decentralize United," *Aviation Week and Space Technology*, May 17, 1971.
27. "How United Airlines Pulled Out of Its Dive," p. 67.
28. Ibid., pp. 66f.; see also interviews with senior UAL executives.

and Strength, pp. 123–29. This relationship is also treated under the notion of "*oyabun–kobun*." See Cole, op. cit., pp. 196f.; *A Hundred Things Japanese*, p. 104.

30. See, for example, Kanter, op. cit., pp. 47–68. Also Roger Ricklefs, "The Hidden Hurdle," *Wall Street Journal*, September 19, 1979, pp. 1, 31.
31. Rohlen,*For Harmony and Strength*, pp. 123–29.
32. For an excellent, insightful treatment of the boss–secretary relationship see Kanter, op. cit., pp. 68–87.
33. Interview with managers of YKK Zipper, USA, Macon, Ga., June 1, 1974.
34. John J. Gabarro, "Socialization at the Top—How CEO's and Subordinates Evolve Interpersonal Contracts," *Organizational Dynamics*, Winter 1979, pp. 2–23.
35. John J. Gabarro and John P. Kotter, "Managing Your Boss," Harvard Business School Case No. 1-480-024, 1979; see also Barnard, op. cit., pp. 167, 170f.
36. Preston G. McLean and Katherine Jillson, "The Manager and Self Respect," AMA Survey Report (New York: AMACOM, 1975), p. 2; M.P. Dunnette et al., "Why Do They Leave?," *Personnel*, Vol. 50, No. 3 (May–June 1973), pp. 25–38.
37. Interview with a manager of Wells Fargo Bank, San Francisco, July 8, 1979.
38. This notion is borrowed from Peter Drucker. See Drucker, op. cit., pp. 229, 303–310.
39. W. Timothy Gallway, *The Inner Game of Tennis* (New York: Random House, 1974), p. 19. See also Harry Levinson, *The Exceptional Executive* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1968), p. 166; and Jerome J. Bruner, "The Will to Learn," *Commentary*, Vol. 41, No. 2 (February 1966), p. 41.
40. Drucker, op. cit., pp. 229, 303.

Chapter 6

1. Interviews with ITT executives, ITT headquarters, New York, April 19, 1976. See also Douglas McGregor, *The Professional Manager* (New York: McGraw-Hill, 1967), p. 23.
2. Michael Maccoby, "The Corporate Climber Has to Find His Heart," *Fortune*, December 1976, p. 100.
3. Hugh O. Menzies, "The Ten Toughest Bosses," *Fortune*, April 21, 1980, pp. 62–65.
4. Joseph DeRivera, *The Psychological Dimension of Foreign Policy* (Columbus, Ohio: Merrill, 1968), p. 287.
5. Abraham Zeleznik, "The Human Dilemmas of Leadership," *Harvard Business Review*, Vol. 41, No. 4 (July–August 1963), p. 51.
6. See, for example, Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*

and Strength, pp. 1–4, 61–65. A fascinating treatment of the historical antecedents to human group behavior is contained in Richard E. Leakey and Roger Lewin, *People of the Lake* (New York: Doubleday, 1977), pp. 104, 206–12.

14. Rohlen, "The Work Group in Japanese Company Organizations," p. 3.
15. Nakane, op. cit., pp. 62f.
16. Interview with Thomas P. Rohlen, San Francisco, November 6, 1979.
17. Rohlen, *For Harmony and Strength,* pp. 117ff.
18. Yoshino, op. cit., pp. 202f.
19. Ezra F. Vogel, *Japan's New Middle Class* (Berkeley: University of California Press, 1963), pp. 147, 156f.; Nakane, op. cit., pp. 82f.; Lebra, op. cit., pp. 22f.
20. Lebra, op. cit., p. 43; Peter Drucker, *Management: Responsibilities, Tasks, Practices* (New York: Harper & Row, 1974), p. 187.
21. Rohlen, *For Harmony and Strength,* p. 65; Rohlen, "The Work Group in Japanese Company Organizations," pp. 10ff.; David W. Plath, *The After Hours* (Berkeley: University of California Press, 1969), pp. 88–93, 96–111.
22. Rosabeth Kanter, *Men, Women of the Corporation* (New York: Basic Books, 1977), p. 64.
23. Michael Doyle and David Strauss, *How to Make Meetings Work* (Wyden Books, 1976); Robert Schrank, *Ten Thousand Working Days* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1978); Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973), p. 30; Pascale and Maguire, "Communication and Implementation Among Managers in Japanese and American Managed Companies in the United States," *Sociology and Social Research,* Vol. 63, No. 1 (1978).
24. Lewis B. Ward and Anthony G. Athos, *Student Expectations of Corporate Life,* Division of Research, Graduate School of Business Administration, Boston, 1972.
25. These qualities have been tied to the aesthetic quality—*shibui.* See Kawakita Michaiki, "The World of *Shibui,*" *Japan Quarterly,* Vol. 8, pp. 33, 35–42; Lebra, op. cit., pp. 20f.
26. Ralph G. Nichols, "Listening Is a Ten-Part Skill," in Richard C. Haseman, Cal M. Logue, and Dwight L. Freshley, eds., *Readings in Interpersonal and Organizational Communication,* 2nd ed. (Boston: Holbrook Press, 1973), p. 534.
27. Rohlen, *For Harmony and Strength,* pp. 28–31; *A Hundred Things Japanese,* Japan Culture Institute, 1975, pp. 102, 198; Benedict, op. cit., p. 196; Robert E. Cole, *Japanese Blue Collar* (Berkeley: University of California Press, 1971), p. 139; see also Vogel, op. cit., pp. 148f.
28. This term was coined by Irving Janis. See Irving L. Janis, *Victims of Groupthink* (Boston: Houghton Mifflin, 1972).
29. There is an extensive literature on the *sempai–kohai* relationship. See Nakane, op. cit., pp. 26f.; Lebra, op. cit., p. 51; Rohlen, *For Harmony*

24. Thomas P. Rohlen, *For Harmony and Strength* (Berkeley: University of California Press, 1974), pp. 28–31, 97f., 107f., 114f.; Lebra, op. cit., p. 11. For a managerial discussion see Peter F. Drucker, *Men, Ideas and Politics: Essays* (New York: Harper & Row, 1971), pp. 704–11, and Michael Y. Yoshino, *Japan's Managerial System* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1968).
25. See, for example, V.H. Vroom and P.W. Yetton, *Leadership and Decision Making* (Pittsburgh: University Press of Pittsburgh, 1973).
26. Bynner, op. cit., p. 74.
27. Interview with managers of Toyota Motor Sales, Compton, Calif., March 1974.

Chapter 5

1. Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938), p. 75.
2. Chie Nakane, *Japanese Society* (Berkeley: University of California Press, 1970), pp. 5–14.
3. Henry Stack Sullivan, *The Interpersonal Theory of Psychiatry* (New York: Norton, 1953), pp 3–12.
4. Erving Goffman, *Presentation of Self in Everyday Life* (New York: Doubleday, 1959), pp. 160f.
5. T.S. Lebra, *Japanese Patterns of Behavior* (Honolulu: University Press of Hawaii, 1976), pp. 12f.
6. Ruth Benedict, *The Chrysanthemum and the Sword* (New York: World, 1967), p. 49.
7. James F. T. Bugental, "The Silence of the Sky," adapted from a presentation to UCLA Extension Program on "Knowledge and Uncertainty," Lake Arrowhead, Calif., September 4, 1965, pp. 8ff.
8. F.X. Sutton et al., *The American Business Creed* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1956), p. 285.
9. Michael Y. Yoshino, *Japan's Managerial System* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1968), p. 43.
10. Thomas P. Rohlen, *For Harmony and Strength* (Berkeley: University of California Press, 1974), p. 46; see also Ronald Dore, *British Factory—Japanese Factory* (Berkeley: University of California Press, 1973), pp. 230f.
11. Fumio Obata, "Leadership Style," unpublished paper, March 17, 1980, p. 2.
12. Rohlen, *For Harmony and Strength,* pp. 58f.
13. Numerous sources discuss the Japanese work group. Primary sources for this section were Thomas P. Rohlen, "The Work Group in Japanese Company Organizations," Research Conference on Japanese Organization and Decision Making, Sheraton-Maui Hotel, Maui, Hawaii, January 5–10, 1973, p. 2; and M. Saito, eds., *Intercultural Encounters with Japan* (Tokyo: Simul Press, 1974), pp. 24f.; Rohlen, *For Harmony*

7. For an excellent discussion of *ma*, see Takehiko Kenmachi, *Ma No Nihon Bunka* (Tokyo: Kodanoha, 1978). For briefer treatment in English, see *A Hundred Things Japanese,* Japan Culture Institute, 1975, p. 30; see also "Japan's Art of the Moment," *Newsweek*, April 30, 1979, pp. 100–104.
8. Sei Shōnagon, *The Pillow Book,* in Kenmachi, op. cit., p. 6.
9. Rokusaburo Nieda, *Honne to Tatemae* (Tokyo: Diamond, 1973). There are several similar concepts in the Japanese language, including *uchi* (in) and *soto* (out), *abo ura* (intimate or behind the scenes) and *omote* (ritual, in front). For a discussion of these terms, see Lebra, op. cit., p. 112f.; Takeo Doi, "Some Psychological Themes in Japanese Human Relationships," in J.C. Condon and M. Saito, eds., *Intercultural Encounters with Japan* (Tokyo: Simul Press, 1974), p. 24f.; Helmut Morsbach, "Some Characteristics of Japanese Interpersonal Relations—A Western Viewpoint," paper presented at the Conference of the British Psychological Society, London, December 1977, p. 12; and M.K. Kobayashi and W. Warner Burke, "Organization Development in Japan," *Columbia Journal of Business,* Summer 1976, p. 6.
10. Interview with managers of Zenith Television Division, Chicago, November 1974.
11. Frank Gibney, "The Japanese and Their Language," *Encounter,* March 1975, p. 33.
12. Doi, op. cit., p. 23.
13. Kobayashi and Burke, op. cit., p. 22.
14. John C. Condon, "Introduction," in Condon and Saito, op. cit., pp. 8f.
15. Gibney, op. cit., pp. 32f.
16. Siu, op. cit., p. 66.
17. Interviews with managers of Wells Fargo Bank, San Francisco, April 10, 1974.
18. Interviews with division managers of Wells Fargo Personnel Dept., San Francisco, October 1975.
19. This account is drawn from interviews with managers of the International Division, Bank of America, San Francisco, August 1979.
20. Rosabeth Kanter, *Men and Women of the Corporation* (New York: Basic Books, 1977), pp. 47–55, 177.
21. Ibid., p. 177.
22. Interview with vice president of personnel, Citicorp headquarters staff, New York, May 29, 1978.
23. Some of the most insightful discussion of Western style decision making appears in these four classics: Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938), pp. 14–18, 184–99; R.M. Cyert and J.G. March, *A Behavioral Theory of the Firm* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963), pp. 149ff.; Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973), pp. 55–99, 186–89; Leonard Sayles, *Managerial Behavior* (New York: McGraw-Hill, 1964), pp. 207–14.

63. Interviews with ITT executives.
64. Brown, op. cit., p. 83.
65. Interview with Vollbrecht.
66. "The Radical Shake-Up That Will Alter ITT," *Business Week*, June 16, 1980, p. 77.
67. Interviews with ITT executives.
68. Ibid.
69. Ibid.
70. Ibid.
71. Ibid.
72. Carol J. Loomis, "Harold Geneen's Moneymaking Machine Is Still Humming," *Fortune*, September 1972, p. 220.
73. Interviews with ITT executives.
74. "Geneen's Fast Ax," *Newsweek*, July 23, 1979, p. 60.
75. "The 50 Largest Industrial Companies in the World," *Fortune*, August 11, 1980, p. 204.
76. Ibid., p. 204.
77. "The Radical Shake-Up That Will Alter ITT," p. 77.
78. Ibid., p. 77.
79. Robert H. Hayes and William J. Abernathy, "Managing Our Way to Economic Decline," *Harvard Business Review*, July-August 1980, pp. 67f.
80. Fritz J. Roethlisberger, *Training for Human Relations*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1954.

Chapter 4

1. Interview with Taizo Ueda, senior economist, Honda Motor Co., Ltd., Tokyo, July 1, 1980.
2. The account is drawn from an interview with the western divisional manager of United Airlines, San Francisco, October 10, 1974.
3. Ibid.
4. There are several readily available sources on the role of language and metaphor in human thought. See Benjamin Lee Whorf, "Language, Mind, Reality," in Robert E. Ornstein, ed., *The Nature of Human Consciousness* (San Francisco: Freeman, 1973), p. 328; James L. Adams, *Conceptual Blockbusting* (New York: Norton, 1974), pp. 28, 63.
5. There is a fascinating literature on these ideas. Good starting points include R.G.H. Siu, *The Tao of Science* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1957), pp. 74–77; Koichi Tohei, *Ki in Daily Life* (Tokyo: Ki No Kenkyukai, H.Q., 1978), p. 21; Arthur F. Deikman, "Bimodal Consciousness," in Ornstein, op. cit., p. 76; and T.S. Lebra, *Japanese Patterns of Behavior* (Honolulu: University Press of Hawaii, 1976), pp. 48f.
6. Witter Bynner, *The Way of Life According to Lao Tzu* (New York: Capricorn Books, 1944), p. 30.

21. "They Call It Geneen U.," p. 28; see also "Harold Geneen—Maybe I'm Worth $5 Million a Year," *Forbes,* May 15, 1971, p. 187.
22. Sampson, op. cit., p. 133.
23. Brown, op. cit., p. 163.
24. "They Call It Geneen U.," pp. 28f.
25. Interviews with ITT executives; see also *International Management,* February 1970, p. 25.
26. Interviews with ITT executives.
27. "The View from Inside," p. 46; Brown, op. cit., p. 163.
28. "ITT: Can Profits Be Programmed?," *Dun's Review,* November 1965.
29. Sampson, op. cit., pp. 131f.
30. Interviews with ITT executives.
31. Ibid.
32. Ibid.
33. Ibid.
34. Ibid.
35. Ibid.
36. "The View from Inside," p. 46.
37. *International Management,* February 1970, p. 24.
38. "They Call It Geneen U.," p. 29.
39. Interview with Vollbrecht, p. 24.
40. Interviews with ITT executives.
41. Ibid.
42. Sampson, op. cit., p. 131.
43. Interviews with ITT executives.
44. Ibid.
45. Ibid.
46. "ITT: Can Profits Be Programmed?," p. 39.
47. "How ITT Manages Itself by Meetings," *International Management,* February 1970, p. 122.
48. Interview with Vollbrecht.
49. "The View from Inside," p. 46.
50. Interviews with ITT executives.
51. Interview with Vollbrecht.
52. "How ITT Manages Itself by Meetings," pp. 22, 24.
53. Ibid., p. 24.
54. Ibid., p. 24.
55. Brown, op. cit., p. 163.
56. Interviews with ITT executives.
57. Ibid.
58. "ITT: Can Profits Be Programmed?," p. 40.
59. Interviews with ITT executives.
60. Ibid.
61. Sampson, op. cit., p. 133; see also "They Call It Geneen U.," pp. 28, 30.
62. "They Call It Geneen U.," pp. 28, 30.

74. Gould, op. cit., p. 48.
75. Ibid., p. 49.
76. Interview with Onishi.
77. "Matsushita: A Non-Traditional Youth Movement," p. 98.
78. Gould, op. cit., p. 24.
79. "Matsushita: A Non-Traditional Youth Movement," p. 98.
80. Gould, op. cit., p. 126.
81. Ibid., pp. 49f., 128; see also K. Takahashi and Ishida, op. cit., pp. 9f.
82. Gould, op. cit., p. 126; see also Nimura, op. cit., pp. 157f.
83. T. Kunimasa, "Matsushita Confident of Expanding in the U.S.," *Japan Times*, November 21, 1975, p. 26.

Chapter 3

1. Hugh O. Menzies, "The Ten Toughest Bosses," *Fortune*, April 21, 1980, pp. 62–65.
2. "Harold Sidney Geneen," *Current Biography Yearbook*, ed. Charles Moritz (New York: H.W. Wilson, 1974), p. 139.
3. "The 500 Largest Industrial Corporations," *Fortune*, May 5, 1980, p. 276 and July 1960, p. 132; see also N.R. Kleinfield, "End of an Era: Geneen Ceding Control of ITT," *Herald Tribune*, International ed., December 24–25, 1977, Finance Section, p. 1.
4. N.R. Kleinfield, "End of an Era—Geneen Ceding Control of ITT," *Herald Tribune*, International ed., December 24–25, 1977, Finance Section, p. l.
5. Interviews with ITT executives, ITT headquarters, New York, April 19, 1976.
6. Harold S. Geneen, *Christian Science Monitor*, May 17, 1959, p. 12.
7. Stanley H. Brown, "How One Man Can Move a Corporate Mountain," *Fortune*, July 1, 1966, p. 163.
8. "The View from Inside," *Business Week*, November 3, 1973, p. 45.
9. "Harold Sidney Geneen," p. 140.
10. Interview with Robert Kenmore, former ITT executive, Palo Alto, Calif., January 31, 1975.
11. Anthony Sampson, *The Sovereign State of ITT* (New York: Stein and Day, 1978), p. 130.
12. "The View from Inside," p. 46.
13. Interviews with ITT executives.
14. "The View from Inside," p. 46.
15. "They Call It Geneen U.," *Forbes*, May 1, 1968, p. 29.
16. Brown, op. cit., p. 163.
17. "They Call It Geneen U.," p. 29.
18. Interviews with ITT executives.
19. Interview with Jack H. Vollbrecht, President, Aerojet-General and former executive of ITT, El Monte, Calif., February 25, 1977.
20. Interviews with ITT executives.

38. Ibid., pp. 5f.
39. Ibid., p. 79.
40. Interview with senior managers, Honda Motor Co., Tokyo, July 1–2, 1980.
41. Interview with Touche Ross senior partners, Tokyo office, Tokyo, June 30, 1980.
42. Gould, op. cit., p. 91.
43. K. Takahashi and Ishida, op. cit., pp. 5–10; see also A. Takahashi, op. cit., 184–89.
44. K. Takahashi and Ishida, op. cit., pp. 5–10.
45. Gould, op. cit., p. 48; see also A. Takahashi, op. cit., p. 186.
46. Interview with Y. Yamashita.
47. Norman Pearlstine, "Blurred Image," *Forbes*, September 4, 1978, p. 29.
48. Interview with Onishi.
49. Gould, op. cit., pp. 3f., 16f., 108.
50. K. Takahashi and Y. Yamashita, op. cit., p. 17.
51. Ibid., pp. 18f.
52. Ibid., p. 19.
53. Makiko Yamada, "Soshiki to Keiei," in B. Masao and K. Masamura, eds., *Sangyo Shakai to Nihonjin* (Tokyo: Chikuma Shabo, June 25, 1980).
54. Interview with Y. Yamashita.
55. Waterman, Peters, and Phillips, op. cit., pp. 21f.
56. Gould, op. cit., p. 120.
57. Ibid.
58. Interview with Tani.
59. Ibid.
60. Interviews with Matsushita managers.
61. Ibid.
62. Asozu, op. cit., p. 26.
63. Gould, op. cit., pp. 152f.
64. Ibid., p. 153.
65. A. Takahashi, op. cit., p. 111. For a general discussion, see also Gould, op. cit., pp. 15–19.
66. Interviews with Matsushita managers.
67. Interview with T. Kojima, Manager, Planning Dept., Matsushita Facsimile Co., Tokyo, July 1, 1980.
68. Nimura, op. cit., pp. 148–66.
69. Ibid., p. 166.
70. Interview with Y. Yamashita.
71. For a general discussion of the Matsushita entry-level and career-long education programs described in this section, see Gould, op. cit., pp. 116f., 126–29; see also interview with Onishi.
72. Interview with Paul Kraus, McKinsey & Company, Cody, Wyoming, June 1980.
73. Interview with Tani.

184–89, 263–66; and Takeshi Asozu, *Matsushita Konosuke No Hitozukai No Shinzui* (The Essence of Konosuke Matsushita's View of Personnel Management) (Tokyo: Nihon Jitsugyo, 1977).

12. Tohiko Nimura, "Characteristics of Personnel Management at Matsushita," in Okamoto, op. cit., p. 169.
13. Based on comparisons with organizational developments in the United States as reported by Alfred D. Chandler in *Strategy and Structure* (New York: Doubleday, 1966).
14. P. Lawrence and J. Lorsch, *Organization and Environment* (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967).
15. Okamoto, op. cit., pp. 132f.
16. Ibid., pp. 88–94.
17. Interview with S. Tani, Matsushita Electric Industrial Co., Osaka, Japan, July 3, 1980; see also K. Takahashi and Ishida, op. cit., pp. 7f.
18. Okamoto, op. cit., p. 82.
19. Ibid., p. 88.
20. "Matsushita: A Non-Traditional Youth Movement in Management," *Business Week,* April 17, 1978, p. 98.
21. A. Takahashi, op. cit., p. 109.
22. Ibid., pp. 184–89; see also interview with Tani. Of particular value is K. Takahashi and Ishida, op. cit., pp. 5f.
23. K. Takahashi and Ishida, op cit.
24. Interview with Lee Shevel, Manager, Matsushita Motorola, Franklin Park, Ill., December 13, 1974.
25. Interviews with Matsushita managers, Osaka, Japan, July 1980.
26. Ibid.
27. "A Japanese Giant in Trouble," *Business Week,* November 16, 1974, p. 81.
28. In 1974–75, as part of a larger research study on Japanese firms in the United States, both Japanese and American managers assigned to Matsushita's recently acquired Motorola facilities at Franklin Park, Ill., were interviewed. Among these, interviews with B. Fujii, vice president, and Wayne Bledsoe were particularly informative.
29. Interview with Fujii, December 13, 1974.
30. See A. Takahashi, op. cit., especially pp. 117–226; see also Gould, op. cit., pp. 51ff., 88–91.
31. Gould, op. cit., pp. 52f.; see also K. Takahashi and Ishida, op. cit., pp. 10f.
32. Gould, op. cit., pp. 90f.
33. Interviews with M. Tange, Matsushita USA Personnel, August 25, 1980.
34. Interview with Onishi.
35. Mike Thorp, "Japan's Matsushita," *Wall Street Journal,* November 21, 1979, p. 48.
36. Naoyumi Tsumoga, "Accounting Functions of Matsushita," in Okamoto, op. cit., p. 205.
37. Gould, op. cit., pp. 5f.

style, staff, skills, and superordinate goals (or shared values). While each of these variables is hardly new, they were first suggested to us as related elements by the work of Cyrus Gibson, who was using his version at that time to teach the middle-level executives in Harvard's Program for Management Development. Subsequently, in a series of meetings with Thomas Peters and Robert Waterman, both of McKinsey & Company's San Francisco office, we further developed our grasp of the interrelationships as systematic. We are especially indebted to Waterman for his original work in further explicating what we also had been exploring and call here "skills," and to Julian Phillips, who added the variable "staff" to the framework. Our work with McKinsey was of such an interactive nature that we are unable to credit Peters, Waterman, and Phillips with an academic specificity that equals our personal appreciation and respect. Suffice it to say that we owe them a lot, and want the reader to know that they and Gibson are our colleagues in this enterprise, although we free them from responsibility for our particular use in this book of the ideas we originally began developing together. See R.H. Waterman, T.J. Peters, and J.R. Phillips, "Structure Is Not Organization," *Business Horizons*, No. 80302, June 1980.

4. Peter Nulty, "Matsushita Takes the Lead in Video Recorders," *Fortune*, July 16, 1979, p. 111; see also "Panasonic Marks 20th Anniversary," *Merchandising*, June 4, 1974, pp. 122f.
5. Interview with Lee Shevel, Vice President, Matsushita Quasar, Chicago, December 13, 1974.
6. "The 50 Largest Industrial Companies in the World," p. 204.
7. Ibid., p. 204.
8. Matsushita Electric Annual Report, 1979; see also Gould, op. cit., p. 6.
9. Alfred D. Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962), pp. 54f.; Gould, op. cit., pp. 21, 36ff., 80f., 88–91.
10. Gould, op. cit., pp. 21f., 44f., 80f.; Sheba, op. cit., pp. 56, 82ff.
11. For detailed descriptions of the Matsushita organization and control system, one must move away from the popularized biographies (e.g., Gould or Sheba) and turn to interviews or relatively inaccessible published sources. One excellent source is Yasuo Okamoto, ed., *Waga Kuni Kaden Sangyo Niokeru Kigyo Kodo* (Business Behavior in the Home Appliance Industry in Japan), Monograph, Tokyo University Economic Research Fund, 1973. Another source is a case study written by K. Takahashi and H. Ishida, "The Matsushita Electric Industrial Co., Ltd. Management Control System," Business School, Keio University, 1971. Other references are published only in Japanese. These were particularly useful: Konosuke Matsushita, *Hito o Ikasu Keiei* (Management That Activates People), PHP Kenkyusho, Kyoto, 1979; Arataro Takahashi, *Matsushita Konosuke ni Mananda Mono; Hito o Tsokuru Jigyōkeiei* (A Lesson from Konosuke Matsushita's Management of Personnel Training) (Tokyo: Jitsugyo No Nihonsha, 1979), pp. 117,

"Made in America (Under Japanese Management)," with William Ouchi, *Harvard Business Review,* September–October 1974.

"The Adaptation of Japanese Subsidiaries in the United States," *Columbia Journal of World Business,* Vol. 12, No. 7 (Spring 1977).

"Communication and Decision Making Across Cultures: Japanese and American Comparisons," *Administrative Science Quarterly,* April 1978.

"Personnel Practices and Employee Attitudes: A Study of Japanese and American Managed Firms in the United States," *Human Relations,* Vol. 31, No. 7 (1978).

"Zen and the Art of Management," *Harvard Business Review,* March–April 1978.

"Communication, Decision Making and Implementation Among Managers in Japanese and American Managed Companies in the United States," with Mary Ann Maguire, *Sociology and Social Research,* Vol. 63, No. 1 (1978).

"Comparison of Selected Work Factors in Japan and the United States," with Mary Ann Maguire, *Human Relations,* Vol. 31, No. 7 (July 1980).

8. For a general discussion of this period of European history see Barbara W. Tuchman, *The Distant Mirror* (New York: Knopf, 1978), pp. 25–39, 288.
9. Otto Gireke, *Political Theories of the Middle Ages* (Boston: Beacon Press, 1960), p. 86.
10. Max Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* (New York: Scribners, 1956).
11. Alfred D. Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962), p. 29. For a succinct managerial review see Peter Drucker, *Management Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1974), pp. 21–25.
12. See Charles O. Tucker, *China's Imperial Past* (Stanford, Calif.: Stanford University Press, 1975), pp. 301–56; A.L. Sadler, *The Life of Shogun Tokugawa Ieyasu,* pp. 327–82. For commentary on the evolution of social conformity in the West, see Michel Crozier, *The Bureaucratic Phenomenon* (Chicago: University of Chicago Press, 1964), pp. 184f., and Amitai Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations* (Glencoe, Ill.: Free Press, 1961), pp. 310f.

Chapter 2

1. "The 50 Largest Industrial Companies in the World," *Fortune,* August 11, 1980, p. 204.
2. For general biographical information on Konosuke Matsushita, see Togo Sheba, *Konosuke Matsushita* (Tokyo: Rengo Press, 1962); see also Rowland Gould, *The Matsushita Phenomenon* (Tokyo: Diamond Sha, 1970).
3. Seven factors will be discussed. They are strategy, structure, systems,

Notes

Chapter 1

1. Charles J. McMillan, "Technological Policy and Planning in Japan," Notes delivered to lecture to Joint Center on Modern East Asia, Glendon College, York University, November 16, 1979, p. 1. For discussions along these lines, see also Norman MacRae, "Pacific Century, 1975–2075," *The Economist*, January 4, 1975, pp. 15–35.
2. Herman Kahn and Thomas Pepper, *The Japanese Challenge: The Success or Failure of Economic Success* (New York: Crowell, 1979).
3. Ezra F. Vogel, "Meeting the Japanese Challenge," *Wall Street Journal*, May 19, 1980, p. 26.
4. Ibid. See also Ezra F. Vogel, *Japan as Number One: Lessons for America* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1979), chaps. 1, 2.
5. Vogel, "Meeting the Japanese Challenge."
6. Adam Meyerson, "Japan: Environmentalism with Growth," *Wall Street Journal*, September 5, 1980, p. 18.
7. Underlying the more general treatment of Japanese management in this book are a considerable number of technical papers written by Richard Pascale and his coauthors over the past six years. Listed in chronological order, these are:





١٤٠٧هـ


طبعت
بمطابع
معهد الإدارة العامة
١٤٠٧هـ